



PERILAKU ORGANISASI: TEORI DAN PENERAPAN DALAM DUNIA KERJA

Editor: Lia Anggreani Napitupulu, S.S.

Perilaku Organisasi: Teori dan Penerapan dalam Dunia Kerja

Shofyan Roni, S.E., M.M., dkk.

Editor: Lia Anggreani Napitupulu, S.S.

PT CIPTA DIGITAL EDUKASI

Anggota IKAPI: No. 666/DKI/2026



Perilaku Organisasi: Teori dan Penerapan dalam Dunia Kerja

Penulis : Shofyan Roni, S.E., M.M., Dr. Agus Salim, M.Si., Syaiful Anwar, S.Ag., M.M., Rahma Diani Sormin., S.A.N., M.Si., Abdurrahim, S.E.I., M.M., Anang Haris Firmansyah, M.Pd., Serepina Tiur Maida, S.Sos., M.Pd., M.I.Kom., Dr. Haji Mustaqim, S.E., S.IP., M.M., dan Baramadya, S.M., M.SM.

ISBN : 978-634-7730-33-6 (PDF)

Penyunting Naskah : Lia Anggreani Napitupulu, S.S.

Tata Letak : Lia Anggreani Napitupulu, S.S.

Desain Sampul : Novikean Keysah Sanisri

Penerbit

PT Cipta Digital Edukasi

Jl. Wijaya Ii/Wijaya Grand Centre Blok G-15, Desa/Kelurahan Pulo, Kec. Kebayoran Baru, Kota Adm. Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta, Kode Pos: 1216

E-Mail : penerbitcde@gmail.com

Website : cideka.com

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta.

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ajar berjudul *Perilaku Organisasi: Teori dan Penerapan dalam Dunia Kerja* dapat disusun sebagai bacaan singkat, jelas, dan mudah dipahami oleh masyarakat umum.

Buku ini membahas perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, budaya kerja, serta dinamika hubungan antarpegawai di lingkungan kerja. Materi disajikan dengan bahasa sederhana agar dapat dinikmati oleh siapa saja, baik pekerja, pelaku usaha, calon tenaga kerja, maupun pembaca yang ingin memahami dunia organisasi secara praktis.

Sebagai buku yang dijual untuk masyarakat umum, karya ini diharapkan dapat memberikan wawasan berguna dalam memahami sikap, interaksi, dan tantangan manusia di tempat kerja. Semoga buku ini membawa manfaat bagi pembaca dalam menjalani kehidupan profesional maupun kegiatan organisasi sehari-hari.

Jakarta, Mei 2026

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
Bab 1: Konsep Dasar Perilaku Organisasi	1
Dr. Agus Salim, M.Si.	1
1.1 Pengertian dan Konsep Dasar Perilaku Organisasi	1
1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi	4
1.3 Hubungan antara Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dengan Perilaku Organisasi	6
1.4 Penerapan Perilaku Organisasi dalam Praktik Manajemen....	9
1.5 Latihan Soal.....	11
Bab 2: Landasan Teori Perilaku Organisasi	13
Syaiful Anwar, S.Ag., M.M.	13
2.1 Pengertian dan Konsep Dasar Perilaku Organisasi	13
2.2 Motivasi dalam Perilaku Organisasi.....	16
2.3 Perilaku Individu dan Perbedaan Individu dalam Organisasi	19
2.4 Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Organisasi	22
2.5 Latihan Soal.....	26
Bab 3: Nilai, Sikap, dan Persepsi dalam Organisasi.....	28

Rahma Diani Sormin., S.A.N., M.Si.	28
3.1 Pengertian dan Konsep Dasar Nilai, Sikap, dan Persepsi	28
3.2 Persepsi Karyawan dalam Konteks Organisasi	36
3.3 Hubungan Antara Nilai, Sikap, dan Persepsi dalam Membentuk Budaya Organisasi	42
3.4 Pengaruh Nilai, Sikap, dan Persepsi Terhadap Perilaku Organisasi.....	52
3.5 Strategi Manajemen untuk Memperkuat Nilai, Sikap, dan Persepsi Positif	59
3.6 Analisis kasus dan Aplikasi Praktis.....	64
3.7 Latihan Soal.....	72
Bab 4: Motivasi dalam Lingkungan Kerja.....	74
Shofyan Roni, S.E., M.M.	74
4.1 Pengertian dan Konsep Dasar Motivasi Kerja	74
4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	78
4.3 Teori-Teori Motivasi Kerja yang Paling Relevan	82
4.4 Strategi dan Implementasi Motivasi dalam Praktik Organisasi	85
4.5 Latihan Soal.....	89
Bab 5: Kepribadian dan Emosi dalam Organisasi	91
Abdurrahim, S.E.I., M.M.	91
5.1 Konsep Kepribadian dalam Konteks Organisasi.....	91

5.2 Kecerdasan Emosional dan Perannya dalam Organisasi.....	95
5.3 Kepribadian, Emosi, dan Manajemen Konflik dalam Organisasi.....	98
5.4 Emosi, Kepribadian, dan Kepemimpinan Transformatif	102
5.5 Latihan Soal.....	106
Bab 6: Komunikasi dalam Organisasi	108
Anang Haris Firmansyah, M.Pd.....	108
6.1 Konsep Dasar dan Fungsi Komunikasi Organisasi	109
6.2 Saluran dan Mekanisme Komunikasi Organisasi.....	121
6.3 Efektivitas Komunikasi dan Dampaknya terhadap Engagement Karyawan.....	133
6.4 Tantangan dan Solusi dalam Komunikasi Organisasi.....	145
6.5 Latihan Soal.....	164
Bab 7: Dinamika Kelompok dan Tim Kerja	166
Serepina Tiur Maida, S.Sos., M.Pd., M.I.Kom.	166
7.1 Pengertian dan Konsep Dasar Dinamika Kelompok.....	166
7.2 Tahap-Tahap Perkembangan Tim	172
7.3 Faktor-Faktor Penting dalam Dinamika Tim Kerja	174
7.4 Tantangan dan Strategi Pengembangan Tim Kerja.....	178
7.5 Latihan Soal.....	183
Bab 8: Kepemimpinan dan Pengaruh dalam Organisasi.....	185

Dr. Haji Mustaqim, S.E., S.IP., M.M.	185
8.1 Konsep Dasar Kepemimpinan dan Pengaruh.....	185
8.2 Gaya-Gaya Kepemimpinan dan Karakteristiknya.....	188
8.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Komitmen Organisasi.....	191
8.4 Mekanisme Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Organisasi.....	194
8.5 Latihan Soal.....	197
Bab 9: Budaya dan Perubahan Organisasi	199
Shofyan Roni, S.E., M.M.	199
9.1 Pengertian Dasar Budaya Organisasi dan Perubahan.....	199
9.2 Teori-Teori Perubahan Organisasi	202
9.3 Dampak Budaya Organisasi pada Implementasi Perubahan	205
9.4 Peran Kepemimpinan dalam Budaya dan Perubahan Organisasi.....	208
9.5 Strategi Mengelola Budaya dan Perubahan Organisasi	212
9.6 Tantangan dan Kesuksesan dalam Transformasi Budaya Organisasi.....	215
9.7 Latihan Soal.....	218
Bab 10: Desain Stuktur Organisasi	220
Baramadya, S.M., M.SM.	220

10.1 Pengertian Stuktur Organisasi	220
10.2 Desain Organisasi Konvensional.....	237
10.3 Desain Organisasi Modern	245
10.4 Struktur Organisasi yang Berbeda.....	253
10.5 Implikasi Manajerial.....	267
10.6 Latihan Soal.....	270
Profil Penulis	271
Daftar Pustaka.....	280

Bab 1: Konsep Dasar Perilaku Organisasi

Dr. Agus Salim, M.Si.

1.1 Pengertian dan Konsep Dasar Perilaku Organisasi

1.1.1 Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi (Afif & Suhada, 2024). Perilaku organisasi adalah pembelajaran tentang sifat atau karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda-beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat-sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi serta cara-cara mengatasi masalah-masalah yang ada di lingkungan organisasi.

Perilaku organisasi memiliki makna yang sangat luas dan kompleks. Istilah sering digunakan untuk mempelajari disiplin ilmu ini adalah perilaku keorganisasian atau perilaku organisasi. Sebagai sebuah kajian akademis tentang bagaimana manusia berinteraksi dalam suatu kelompok, studi tentang perilaku individu dan kelompok menempati posisi sangat penting. Organisasi merupakan

suatu perkumpulan orang yang memiliki tujuan bersama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Prinsip-prinsip kajian perilaku organisasi diterapkan terutama dalam upaya membuat bisnis atau organisasi usaha dapat beroperasi dengan efektif.

1.1.2 Elemen Utama Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi terdiri dari beberapa elemen utama yang saling berhubungan. Pertama, perilaku individual yang mencakup kepribadian, persepsi, motivasi, dan pembelajaran karyawan. Kedua, perilaku kelompok yang melibatkan dinamika antar karyawan, komunikasi, konflik, dan kerjasama tim. Ketiga, struktur organisasi yang mencakup desain organisasi, pengambilan keputusan, dan sistem manajemen (Saidah *et al.*, 2024). Keempat, lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi seperti perubahan pasar, teknologi, dan budaya sosial.

Pemahaman mendalam tentang elemen-elemen ini sangat penting bagi manajemen untuk dapat mengelola organisasi dengan efektif. Manajemen perlu memahami bagaimana perilaku karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti motivasi dan kepribadian, serta faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan budaya organisasi.

1.1.3 Tujuan Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi memiliki beberapa tujuan utama dalam konteks manajemen modern. Pertama, meningkatkan pemahaman tentang perilaku manusia dalam organisasi sehingga manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik. Kedua, meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia

yang lebih baik. Ketiga, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi masalah-masalah organisasi seperti turnover dan konflik (Ansori *et al.*, 2024).

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang perilaku organisasi, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Tujuan ini dapat dicapai melalui penerapan prinsip-prinsip perilaku organisasi dalam setiap aspek manajemen.

1.1.4 Pentingnya Perilaku Organisasi dalam Manajemen Modern

Dalam era globalisasi dan perubahan cepat saat ini, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi semakin penting. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis sambil tetap mempertahankan efektivitas operasional dan kepuasan karyawan. Perilaku organisasi memberikan alat dan kerangka kerja untuk memahami dan mengelola kompleksitas ini (Maudinah *et al.*, 2025).

Pentingnya perilaku organisasi juga tercermin dalam meningkatnya fokus organisasi pada pengembangan sumber daya manusia, manajemen talenta, dan budaya organisasi yang positif. Investasi dalam pemahaman dan pengelolaan perilaku organisasi dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan bagi perusahaan.

1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi

1.2.1 Faktor Individu dalam Perilaku Organisasi

Faktor individu merupakan komponen fundamental dalam memahami perilaku organisasi. Setiap individu dalam organisasi membawa karakteristik unik yang mempengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi dengan orang lain. Motivasi karyawan adalah salah satu faktor individu yang paling penting (Virangga *et al.*, 2025). Motivasi yang kuat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

Selain motivasi, faktor individu lainnya meliputi kepribadian, kemampuan kognitif, pengalaman kerja, dan tingkat pendidikan. Kepribadian seseorang mempengaruhi cara mereka merespons tantangan, bekerja dengan tim, dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Kemampuan kognitif menentukan bagaimana karyawan memproses informasi dan menyelesaikan masalah. Pengalaman kerja dan pendidikan memberikan landasan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.

1.2.2 Faktor Kelompok dan Dinamika Tim

Perilaku organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu tetapi juga oleh dinamika kelompok dan tim. Ketika individu-individu berkumpul dalam satu kelompok kerja, terbentuk dinamika baru yang mempengaruhi perilaku masing-masing individu (Dharmawan *et al.*, 2024). Komunikasi antar anggota tim,

kepercayaan, dan kolaborasi menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas tim.

Kelompok kerja yang efektif ditandai dengan adanya saling percaya, komunikasi terbuka, dan orientasi terhadap tujuan bersama. Sebaliknya, kelompok kerja yang tidak efektif sering ditandai dengan konflik internal, kurangnya komunikasi, dan rendahnya motivasi kolektif. Manajemen perlu memahami dan mengelola dinamika kelompok dengan baik untuk meningkatkan produktivitas tim.

1.2.3 Faktor Organisasi dan Struktur Organisasi

Struktur organisasi memiliki dampak signifikan terhadap perilaku karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Struktur yang jelas dan fleksibel memungkinkan karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik (Sewang *et al.*, 2024). Selain struktur, sistem manajemen, kebijakan organisasi, dan sumber daya yang tersedia juga mempengaruhi perilaku karyawan.

Organisasi yang dirancang dengan baik akan memiliki mekanisme komunikasi yang efektif, proses pengambilan keputusan yang transparan, dan sistem reward yang adil. Hal ini akan mendorong perilaku positif di kalangan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

1.2.4 Faktor Lingkungan Eksternal

Perilaku organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal yang berada di luar kontrol organisasi. Perubahan teknologi, kondisi ekonomi, persaingan pasar, dan

perubahan preferensi konsumen merupakan beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku organisasi (Indrawaty *et al.*, 2024). Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini untuk tetap relevan dan kompetitif.

Lingkungan eksternal yang dinamis menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan inovatif dalam strategi manajemennya. Karyawan juga perlu mengembangkan kemampuan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan untuk dapat mengatasi tantangan-tantangan baru yang muncul.

1.3 Hubungan antara Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dengan Perilaku Organisasi

1.3.1 Peran Motivasi dalam Membentuk Perilaku Organisasi

Motivasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam membentuk perilaku organisasi yang positif. Karyawan yang termotivasi dengan baik akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas mereka, lebih proaktif dalam mencari solusi, dan lebih siap untuk berkolaborasi dengan rekan kerja (Majusip *et al.*, 2024). Motivasi dapat bersumber dari dalam diri individu (intrinsik) atau dari faktor eksternal (ekstrinsik).

Motivasi intrinsik meliputi kepuasan personal, pengembangan diri, dan rasa pencapaian yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi ekstrinsik meliputi kompensasi, promosi, pengakuan, dan reward lainnya yang diberikan organisasi.

Manajemen yang efektif harus mampu mengaktifkan kedua jenis motivasi ini untuk mendorong perilaku organisasi yang optimal.

1.3.2 Kepemimpinan sebagai Pendorong Perilaku Organisasi

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi motivasi karyawan, tingkat kepercayaan terhadap organisasi, dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Putri *et al.*, 2025). Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi dan pengembangan karyawan, terbukti lebih efektif dalam mendorong perilaku organisasi yang positif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat mengkomunikasikan visi organisasi dengan jelas, memberikan dukungan kepada karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi akan memperkuat budaya organisasi dan mendorong perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan organisasi.

1.3.3 Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Perilaku

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kohesif, mendorong kolaborasi, dan meningkatkan motivasi karyawan (Lase *et al.*, 2025). Budaya organisasi juga memberikan panduan tentang perilaku yang

diharapkan dan cara yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi.

Budaya organisasi yang adaptif dan inovatif akan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko yang terukur dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan tradisional dapat menghambat inovasi dan membatasi potensi karyawan untuk berkembang.

1.3.4 Interaksi antara Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi

Motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi tidak bekerja secara terpisah melainkan saling berinteraksi untuk membentuk perilaku organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui penciptaan visi yang inspiratif dan pemberian dukungan yang konsisten (Ramadhan *et al.*, 2025). Budaya organisasi yang positif dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan dengan memberikan lingkungan yang mendukung terhadap gaya kepemimpinan tersebut.

Sebaliknya, ketika kepemimpinan tidak sejalan dengan budaya organisasi, atau ketika motivasi karyawan rendah, perilaku organisasi akan menjadi negatif. Organisasi yang sukses adalah mereka yang mampu menciptakan keselarasan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi karyawan.

1.4 Penerapan Perilaku Organisasi dalam Praktik Manajemen

1.4.1 Strategi Meningkatkan Motivasi Karyawan

Untuk meningkatkan motivasi karyawan, manajemen dapat menerapkan berbagai strategi berdasarkan pemahaman tentang perilaku organisasi. Pertama, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan otonomi kepada karyawan dalam mengambil keputusan (Pittaloka & FoEh, 2024). Kedua, memberikan pengakuan dan reward yang adil atas pencapaian karyawan. Ketiga, menyediakan peluang pengembangan karir dan pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan.

Strategi tambahan meliputi komunikasi yang transparan tentang tujuan organisasi, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif dan regular. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendorong perilaku organisasi yang positif.

1.4.2 Pengembangan Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang perilaku organisasi dan kebutuhan karyawan. Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan untuk mendengarkan dengan aktif, dan sensitivitas terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan (Setiawan *et al.*, 2025). Pemimpin juga perlu mampu membuat keputusan yang tepat bahkan dalam kondisi

ketidakpastian dan mampu menginspirasi tim untuk mencapai tujuan yang ambisius.

Pengembangan kepemimpinan dapat dilakukan melalui program pelatihan, mentoring, dan pembelajaran melalui pengalaman. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan akan mendapatkan manfaat jangka panjang dalam bentuk peningkatan efektivitas organisasi dan peningkatan retensi karyawan.

1.4.3 Pembangunan dan Pemeliharaan Budaya Organisasi yang Positif

Budaya organisasi yang positif tidak terbentuk begitu saja melainkan harus dibangun dan dipelihara dengan sengaja oleh manajemen. Pertama, manajemen harus secara jelas mengkomunikasikan nilai-nilai dan norma-norma organisasi kepada semua karyawan. Kedua, manajemen harus konsisten dalam menerapkan nilai-nilai ini dalam setiap keputusan dan tindakan (Cahyani *et al.*, 2026). Ketiga, manajemen harus menciptakan sistem reward dan punishment yang mendukung budaya organisasi yang diinginkan.

Pemeliharaan budaya organisasi juga memerlukan komunikasi yang konsisten, pengakuan terhadap kontribusi karyawan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi, dan kesiapan untuk melakukan perubahan ketika lingkungan bisnis berubah. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi fondasi yang kokoh untuk kesuksesan organisasi jangka panjang.

1.4.4 Peninjauan dan Perbaikan Berkelanjutan terhadap Perilaku Organisasi

Untuk memastikan bahwa perilaku organisasi tetap positif dan mendukung tujuan organisasi, manajemen perlu melakukan peninjauan dan perbaikan berkelanjutan. Peninjauan dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan, analisis data kinerja, dan focus group discussion dengan karyawan (Habibah *et al.*, 2025). Hasil peninjauan ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan rencana aksi yang konkret.

Perbaikan berkelanjutan memerlukan komitmen dari semua level manajemen dan partisipasi aktif dari karyawan. Organisasi yang mampu terus belajar dan beradaptasi akan lebih mampu menghadapi tantangan perubahan dan mempertahankan efektivitas organisasinya dalam jangka panjang.

1.5 Latihan Soal

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan ringkas dan jelas.

1. Jelaskan pengertian perilaku organisasi dan sebutkan tiga elemen utama yang menjadi fokus kajian perilaku organisasi!
2. Bagaimana motivasi karyawan dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara keseluruhan? Berikan contoh konkret dari pengalaman Anda atau organisasi yang Anda kenal.
3. Analisis hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam membentuk perilaku organisasi. Jelaskan

bagaimana keselarasan antara keduanya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

4. Sebuah organisasi menghadapi masalah tingginya turnover karyawan dan rendahnya motivasi kerja. Apa yang menurut Anda menjadi penyebab utama masalah ini dan bagaimana cara mengatasinya berdasarkan pemahaman tentang perilaku organisasi?
5. Jelaskan strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen untuk membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif dalam organisasi. Berikan alasan mengapa strategi ini penting untuk kesuksesan organisasi jangka panjang.

Bab 2: Landasan Teori

Perilaku Organisasi

Syaiful Anwar, S.Ag., M.M.

2.1 Pengertian dan Konsep Dasar Perilaku Organisasi

2.1.1 Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu bidang ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam konteks organisasi. Lebih spesifik, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai kajian sistematis tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur mempengaruhi perilaku dalam organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi mengintegrasikan teori dan praktik dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, antropologi, dan ekonomi untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang dinamika organisasi modern. Dalam era kontemporer, pemahaman mendalam tentang perilaku organisasi menjadi semakin kritis mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi organisasi, mulai dari manajemen sumber daya manusia, transformasi digital, hingga adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis.

2.1.2 Ruang Lingkup dan Dimensi Analisis Perilaku Organisasi

Ruang lingkup perilaku organisasi mencakup tiga dimensi analisis utama yang saling berinteraksi. Pertama, dimensi individual yang fokus pada karakteristik personal karyawan, motivasi, persepsi, sikap, kepribadian, dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Kedua, dimensi kelompok atau *group dynamics* yang mempelajari bagaimana individu berinteraksi dalam tim, dinamika kelompok, kepemimpinan, komunikasi dalam kelompok, dan norma-norma kelompok yang mempengaruhi perilaku anggota. Ketiga, dimensi organisasi yang menganalisis struktur organisasi, budaya organisasi, sistem manajemen, kebijakan organisasi, dan bagaimana faktor-faktor makro ini mempengaruhi perilaku seluruh anggota organisasi. Pemahaman terhadap ketiga dimensi ini secara holistik memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah organisasi dan mengembangkan solusi yang efektif dan berkelanjutan (Dimmera *et al.*, 2024).

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Mempelajari Perilaku Organisasi

Tujuan utama mempelajari perilaku organisasi adalah untuk memahami, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku manusia dalam konteks organisasi agar mencapai tujuan organisasi secara optimal. Melalui pemahaman mendalam tentang perilaku organisasi, manajer dan pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam mengelola sumber daya manusia, merancang sistem organisasi yang efisien, dan membangun budaya kerja yang positif. Manfaat praktis dari mempelajari perilaku organisasi sangat beragam, antara lain meningkatkan produktivitas dan kinerja

karyawan, meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja, mengurangi turnover karyawan, meminimalkan konflik dan meningkatkan kolaborasi, mendorong inovasi dan kreativitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pada tingkat organisasional, pemahaman perilaku organisasi membantu organisasi dalam meningkatkan daya saing, mencapai tujuan strategis, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar yang semakin kompetitif.

2.1.4 Perkembangan Teori Perilaku Organisasi

Perkembangan teori perilaku organisasi telah mengalami evolusi signifikan sejak awal abad ke-20 hingga era kontemporer saat ini. Pada fase awal, perilaku organisasi didominasi oleh perspektif klasik yang menekankan aspek teknis dan struktural organisasi, dengan fokus terbatas pada dimensi manusia. Fase berikutnya menandai munculnya perspektif *human relations* yang memberikan perhatian lebih besar pada kebutuhan, motivasi, dan hubungan sosial karyawan dalam organisasi. Perkembangan lebih lanjut membawa perspektif *systems thinking* yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang saling berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Era modern perilaku organisasi ditandai dengan integrasi berbagai perspektif dan teori, termasuk *contingency theory*, *institutional theory*, dan strategi *behavioral economics*. Riset terkini menunjukkan peningkatan signifikan dalam volume dan kedalaman riset perilaku organisasi, khususnya sejak tahun 2018, dengan fokus pada topik-topik yang relevan dengan tantangan organisasi kontemporer seperti perilaku proaktif karyawan,

manajemen diversitas, kepemimpinan autentik, dan adaptasi organisasi terhadap transformasi digital (Dimmera *et al.*, 2024).

2.2 Motivasi dalam Perilaku Organisasi

2.2.1 Konsep dan Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan upaya individu untuk mencapai tujuan tertentu dalam konteks pekerjaan. Motivasi dapat bersumber dari faktor internal individu, seperti kebutuhan personal, nilai-nilai, aspirasi, dan kepribadian, maupun dari faktor eksternal berupa insentif, penghargaan, pengakuan sosial, dan dukungan organisasi. Dalam perspektif perilaku organisasi, motivasi kerja dipahami sebagai hasil dari interaksi kompleks antara faktor personal dan faktor lingkungan organisasi. Motivasi yang tinggi pada karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, kualitas kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Sebaliknya, karyawan yang kurang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang rendah, tingkat absensi yang tinggi, dan niat untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, memahami dan mengelola motivasi kerja karyawan merupakan salah satu tanggung jawab utama manajemen organisasi untuk mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang.

2.2.2 Teori-Teori Motivasi dan Penerapannya

Berbagai teori motivasi telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana individu termotivasi untuk bertindak dalam

organisasi. Teori kebutuhan *Maslow* menjelaskan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Teori *Herzberg* membedakan antara faktor higienitas dan faktor motivator, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh penghapusan ketidakpuasan tetapi juga oleh kehadiran elemen motivator yang positif. Teori ekspektansi *Vroom* menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan individu tentang hasil kerja dan nilai yang diberikan terhadap hasil tersebut. Teori keadilan menjelaskan bahwa individu termotivasi ketika mereka mempersepsikan perlakuan yang adil dalam distribusi reward dan pengakuan. Era kontemporer menghadirkan perspektif baru tentang motivasi yang lebih menekankan aspek psikologis, termasuk teori motivasi diri dan teori kapital psikologis yang menekankan peran aspirasi, harapan, dan kepercayaan diri dalam membentuk motivasi kerja (Chen & Kanfer, 2023). Pemahaman tentang teori-teori motivasi ini membantu manajer dalam merancang sistem manajemen yang dapat efektif meningkatkan motivasi karyawan sesuai dengan konteks organisasi mereka.

2.2.3 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi kerja dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri individu dan terkait dengan kepuasan pribadi dari melakukan pekerjaan itu sendiri, rasa pencapaian, pengakuan diri, dan pertumbuhan personal. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi cenderung menunjukkan

keterlibatan yang lebih dalam dalam pekerjaan, kreativitas yang lebih besar, dan kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Motivasi ekstrinsik, sebaliknya, bersumber dari faktor eksternal seperti gaji, bonus, promosi, penghargaan, dan insentif lainnya yang diberikan organisasi kepada karyawan. Meskipun motivasi ekstrinsik penting untuk memenuhi kebutuhan material karyawan, riset menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat dan berkelanjutan terhadap perilaku kerja positif dan kinerja jangka panjang. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan kedua jenis motivasi ini dengan baik, memastikan bahwa sistem reward eksternal mendukung pengembangan motivasi intrinsik karyawan, bukan sebaliknya yang dapat menghilangkan motivasi intrinsik (Chen & Kanfer, 2023).

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan saling berinteraksi. Pada level individual, faktor-faktor seperti kemampuan kognitif, kepribadian, nilai-nilai personal, pengalaman kerja sebelumnya, dan kondisi kesehatan fisik dan mental mempengaruhi tingkat motivasi kerja. Pada level organisasional, faktor-faktor seperti jenis pekerjaan, otonomi dalam bekerja, peluang untuk belajar dan berkembang, sistem reward yang adil dan kompetitif, dukungan manajemen, budaya kerja, dan kepemimpinan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Pada level makro, faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, stabilitas industri, standar industri dalam kompensasi, dan trend pasar kerja juga mempengaruhi persepsi karyawan tentang

peluang karir dan motivasi mereka untuk tetap terlibat dalam organisasi. Riset terbaru menunjukkan bahwa di era digital ini, faktor-faktor baru seperti fleksibilitas kerja, keseimbangan kerja-kehidupan pribadi (*work-life balance*), kesempatan untuk bekerja dari jarak jauh, dan penggunaan teknologi yang memudahkan pekerjaan menjadi semakin penting dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama bagi generasi muda yang masuk ke pasar kerja.

2.3 Perilaku Individu dan Perbedaan Individu dalam Organisasi

2.3.1 Karakteristik dan Atribut Individu

Setiap individu memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan individu lainnya. Karakteristik individu yang relevan dalam konteks organisasi meliputi kemampuan kognitif, kepribadian, nilai-nilai personal, minat, gaya belajar, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan. Kemampuan kognitif individu meliputi kecerdasan umum, kecerdasan verbal, kecerdasan numerik, dan kemampuan spasial yang mempengaruhi kemampuan individu dalam menangani kompleksitas tugas dan belajar hal-hal baru. Kepribadian individu, yang sering diukur melalui model *Big Five* atau model lainnya, mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan lingkungan kerja, merespons tantangan, dan bekerja dengan orang lain. Nilai-nilai personal individu, yang terbentuk dari latar belakang budaya, agama,

pendidikan, dan pengalaman hidup, mempengaruhi motivasi kerja, keputusan etika dalam pekerjaan, dan komitmen terhadap organisasi. Pemahaman mendalam tentang perbedaan individual ini memungkinkan organisasi untuk melakukan penempatan kerja yang lebih tepat, merancang program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung.

2.3.2 Persepsi dan Interpretasi Realitas Organisasi

Persepsi merupakan proses kognitif di mana individu menerima, mengorganisir, dan menafsirkan informasi dari lingkungan sekitarnya. Dalam konteks organisasi, persepsi karyawan tentang kebijakan organisasi, perilaku atasan, rekan kerja, dan peluang karir memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi ini tidak selalu mencerminkan realitas objektif, tetapi lebih merupakan konstruksi subjektif yang dipengaruhi oleh pengalaman personal, nilai-nilai, harapan, dan keadaan emosional individu. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang memahami bagaimana karyawan mempersepsikan berbagai aspek organisasi dan secara proaktif mengelola persepsi tersebut melalui komunikasi yang jelas, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan konsistensi antara nilai-nilai yang diproklamkan dengan tindakan nyata organisasi. Perbedaan antara persepsi karyawan dan realitas objektif dapat menjadi sumber konflik, ketidakpercayaan, dan penurunan motivasi kerja jika tidak dikelola dengan baik.

2.3.3 Atribusi Kausal dan Interpretasi Perilaku

Atribusi kausal merupakan proses di mana individu memberikan penjelasan tentang penyebab perilaku diri sendiri dan orang lain. Dalam organisasi, proses atribusi ini mempengaruhi bagaimana karyawan meninjau kinerja rekan kerja dan atasan mereka, serta bagaimana mereka menjelaskan kesuksesan atau kegagalan dalam pekerjaan mereka. Bias atribusi yang umum terjadi, seperti *fundamental attribution error* yang cenderung menganggap perilaku orang lain disebabkan oleh faktor personal daripada situasional, dapat menyebabkan mispersepsi dan konflik dalam organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memahami proses atribusi ini dan mampu membantu karyawan dalam memberikan interpretasi yang lebih akurat dan konstruktif tentang perilaku dalam organisasi. Selain itu, pemahaman tentang proses atribusi ini juga membantu organisasi dalam merancang sistem umpan balik dan peninjauan kinerja yang lebih adil dan objektif.

2.3.4 Locus of Control dan Persepsi Pengendalian Diri

Locus of control merupakan persepsi individu tentang sejauh mana mereka dapat mengendalikan peristiwa dan hasil-hasil yang terjadi dalam hidup mereka. Individu dengan *internal locus of control* percaya bahwa mereka memiliki kendali atas hasil-hasil yang mereka capai dan bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan mereka. Sebaliknya, individu dengan *external locus of control* cenderung menganggap bahwa hasil-hasil tersebut ditentukan oleh faktor-faktor eksternal seperti keberuntungan,

takdir, atau kekuatan orang lain. Dalam konteks organisasi, perbedaan *locus of control* ini memiliki implikasi penting untuk perilaku kerja. Individu dengan *internal locus of control* yang kuat cenderung menunjukkan inisiatif yang lebih besar, mengambil risiko yang terukur, menunjukkan kepemimpinan yang lebih baik, dan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Sebaliknya, individu dengan *external locus of control* yang dominan mungkin menunjukkan ketergantungan yang lebih tinggi pada petunjuk dari atasan dan kurang inisiatif dalam mengambil keputusan (Zakiy *et al.*, 2024). Riset kontemporer juga menunjukkan bahwa konteks budaya dan spiritual dapat mempengaruhi persepsi pengendalian diri individu, sebagaimana tercermin dalam konsep *Islamic locus of control* yang mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan dalam persepsi pengendalian diri.

2.4 Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Organisasi

2.4.1 Definisi dan Dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berbeda dengan manajemen, di mana kepemimpinan lebih fokus pada pemberian visi, inspirasi, dan perubahan, sementara manajemen lebih fokus pada perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian operasi. Dimensi-dimensi kepemimpinan yang penting mencakup visi dan strategi, inspirasi dan motivasi, perhatian

individual terhadap pengikut, stimulasi intelektual, kredibilitas dan integritas, dan kemampuan untuk membangun hubungan personal yang kuat. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mengintegrasikan berbagai dimensi ini sesuai dengan konteks organisasi dan kebutuhan pengikut mereka. Kepemimpinan yang berkualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai aspek perilaku organisasi, termasuk motivasi karyawan, komitmen organisasi, tingkat inovasi, kolaborasi tim, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.4.2 Gaya Kepemimpinan dan Efektivitasnya

Berbagai gaya kepemimpinan telah diidentifikasi dalam literatur perilaku organisasi, masing-masing dengan karakteristik, kelebihan, dan keterbatasannya sendiri. Gaya kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*) ditandai dengan pengambilan keputusan yang sentralisir dan kontrol yang ketat terhadap karyawan, yang efektif dalam situasi krisis namun dapat menghambat inovasi dan komitmen jangka panjang. Gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendorong kolaborasi, yang umumnya menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dan inovasi yang lebih baik. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan otonomi penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, yang dapat efektif untuk karyawan yang sangat profesional namun dapat menjadi bermasalah jika karyawan kurang termotivasi atau terampil. Gaya kepemimpinan transformasional, yang merupakan fokus utama riset kontemporer, menekankan inspirasi, perhatian individual, stimulasi

intelektual, dan mempengaruhi melalui model personal (Afsar & Umrani, 2019). Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak paling positif terhadap perilaku organisasi yang diinginkan, termasuk peningkatan motivasi, komitmen, inovasi, dan kinerja karyawan.

2.4.3 Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Inovatif

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dirancang untuk mengubah nilai-nilai, kepercayaan, dan aspirasi karyawan agar sejalan dengan visi organisasi dan mendorong mereka melampaui kepentingan pribadi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki karakteristik tertentu yang meliputi *charisma* dan kepercayaan, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. *Charisma* pemimpin menciptakan daya tarik dan kepercayaan yang mendorong karyawan untuk percaya pada visi pemimpin. Inspirasi motivasi dilakukan melalui komunikasi yang jelas tentang visi dan tujuan organisasi. Stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan mencari solusi inovatif untuk masalah-masalah organisasi. Perhatian individual memastikan bahwa pemimpin memahami kebutuhan dan aspirasi individual karyawan dan memberikan dukungan yang disesuaikan. Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, mendorong mereka untuk mengambil inisiatif, mencari peluang baru, dan mengembangkan ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan daya saing organisasi (Afsar & Umrani, 2019).

Efektivitas kepemimpinan transformasional ini semakin penting di era perubahan dan ketidakpastian yang tinggi, di mana organisasi membutuhkan karyawan yang dapat beradaptasi, berinovasi, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

2.4.4 Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Karyawan

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka, mencerminkan kemauan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan. Pemimpin yang mendukung, menghargai, dan memberikan peluang pengembangan karir kepada karyawan dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, yaitu komitmen berdasarkan pada ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter, tidak peduli, atau tidak konsisten dapat menurunkan komitmen organisasi dan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membangun hubungan personal yang autentik dengan karyawan, mendengarkan kekhawatiran mereka, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menunjukkan komitmen yang genuine terhadap kesejahteraan karyawan. Praktik kepemimpinan seperti komunikasi yang transparan, pengambilan keputusan yang inklusif, dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru terbukti secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan

komitmen organisasi karyawan dan menurunkan tingkat turnover karyawan.

2.5 Latihan Soal

Soal 1: Jelaskan bagaimana perkembangan teori perilaku organisasi dari perspektif klasik hingga era kontemporer telah mempengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Diskusikan dengan spesifik bagaimana pergeseran paradigma ini tercermin dalam praktik manajemen modern, khususnya dalam hal strategi terhadap motivasi karyawan dan pengembangan kepemimpinan. Apa implikasi dari evolusi teori ini bagi strategi pengembangan organisasi di masa depan?

Soal 2: Bandingkan dan kontraskan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam konteks perilaku organisasi. Berdasarkan pemahaman Anda tentang teori-teori motivasi, bagaimana seorang manajer dapat merancang sistem reward dan insentif yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan tanpa mengorbankan motivasi intrinsik mereka? Berikan contoh nyata dari organisasi yang menerapkan strategi ini.

Soal 3: Jelaskan perbedaan antara *internal locus of control* dan *external locus of control* dan implikasinya terhadap perilaku kerja individu dalam organisasi. Bagaimana seorang pemimpin dapat mengidentifikasi perbedaan ini pada anggota timnya dan

menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan? Diskusikan strategi yang dapat digunakan untuk membantu individu dengan *external locus of control* mengembangkan sense of agency yang lebih kuat.

Soal 4: Analisis bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mendorong perilaku inovatif dalam organisasi. Identifikasi elemen-elemen kunci dari kepemimpinan transformasional dan jelaskan mekanisme di mana elemen-elemen tersebut mempengaruhi karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih kreatif dan proaktif. Apa tantangan yang mungkin dihadapi dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan ini dalam organisasi tradisional?

Soal 5: Diskusikan hubungan kompleks antara persepsi karyawan tentang kebijakan organisasi, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karir dengan komitmen organisasi mereka. Bagaimana perbedaan individual dalam hal kepribadian, nilai-nilai personal, dan *locus of control* mempengaruhi hubungan ini? Proposalkan framework komprehensif yang dapat digunakan organisasi untuk mengukur dan meningkatkan komitmen karyawan sambil mempertimbangkan perbedaan individual.

Bab 3: Nilai, Sikap, dan Persepsi dalam Organisasi

Rahma Diani Sormin., S.A.N., M.Si.

3.1 Pengertian dan Konsep Dasar Nilai, Sikap, dan Persepsi

3.1.1 Definisi Nilai Organisasi

Nilai organisasi merupakan fondasi yang membentuk identitas dan karakter unik setiap organisasi. Nilai dapat didefinisikan sebagai prinsip-prinsip fundamental dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas mereka sehari-hari. Nilai-nilai ini mencerminkan apa yang penting bagi organisasi dan menjadi panduan dalam mengambil keputusan serta menentukan prioritas kerja. Dalam konteks organisasi modern, nilai bukan hanya sekadar slogan yang terpampang di dinding kantor, tetapi merupakan komitmen nyata yang terintegrasi dalam setiap aspek operasional organisasi.

Nilai tidak hanya berkaitan dengan apa yang dianggap benar atau salah, tetapi juga mencerminkan keyakinan mendasar yang memengaruhi cara individu dalam memandang pekerjaan, berinteraksi dengan rekan kerja, serta mengambil keputusan. Dalam organisasi, nilai menjadi dasar dalam membangun budaya kerja,

menciptakan identitas organisasi, serta menjaga konsistensi perilaku anggota organisasi.

Nilai organisasi biasanya dirumuskan secara formal dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Namun, dalam praktiknya, nilai juga berkembang secara informal melalui kebiasaan, norma, dan interaksi sosial antar anggota organisasi. Oleh karena itu, nilai memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena nilai yang kuat dan konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada tujuan.

Riset menunjukkan bahwa nilai organisasi yang jelas dan konsisten memiliki peran signifikan dalam membentuk perilaku karyawan. Karyawan yang memahami dan menerima nilai-nilai organisasi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Zabrodina & Shlenskaya, 2024). Nilai organisasi yang kuat juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung, di mana setiap anggota tim memahami tujuan bersama dan bekerja untuk mencapainya dengan cara yang bermakna.

3.1.2 Karakteristik dan Jenis Nilai

Nilai organisasi memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari konsep-konsep lain dalam lingkungan kerja. Pertama, nilai bersifat relatif stabil karena telah mengakar dalam budaya organisasi, namun tetap dapat berkembang dan beradaptasi seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, dinamika persaingan, serta ekspektasi para pemangku kepentingan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tidak bersifat kaku, melainkan fleksibel dan responsif

terhadap tuntutan zaman. Kedua, nilai-nilai organisasi bersifat kolektif, artinya disepakati, dipahami, dan dianut oleh mayoritas anggota organisasi, sehingga menjadi pedoman bersama dalam bertindak dan berinteraksi. Kesepakatan kolektif ini penting untuk menciptakan keselarasan perilaku, memperkuat identitas organisasi, serta membangun rasa kebersamaan di antara anggota. Ketiga, nilai memiliki dimensi normatif yang menentukan standar mengenai apa yang dianggap benar atau salah, baik atau buruk dalam organisasi, sehingga berfungsi sebagai dasar dalam pembentukan etika kerja dan pengambilan keputusan.

Selain itu, nilai organisasi juga bersifat mengikat dan mengarahkan perilaku anggota, baik secara formal maupun informal. Nilai tidak hanya tertuang dalam dokumen resmi seperti visi dan misi, tetapi juga tercermin dalam praktik sehari-hari, seperti cara berkomunikasi, bekerja sama, dan menyelesaikan konflik. Nilai juga memiliki fungsi integratif, yaitu menyatukan berbagai latar belakang individu dalam organisasi ke dalam satu kerangka pemahaman yang sama. Di samping itu, nilai organisasi cenderung diwariskan dari waktu ke waktu melalui proses sosialisasi, pelatihan, dan keteladanan pimpinan, sehingga memperkuat keberlanjutan budaya organisasi. Dengan demikian, nilai organisasi tidak hanya menjadi simbol, tetapi juga berperan sebagai fondasi utama dalam membentuk perilaku, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Jenis-jenis nilai dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori utama yang saling melengkapi dalam

membentuk arah, identitas, dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Nilai etis berkaitan dengan prinsip moral, integritas, dan standar perilaku yang menjunjung tinggi kejujuran, keadilan, transparansi, serta tanggung jawab dalam setiap aktivitas organisasi. Nilai ini menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan, baik di antara anggota organisasi maupun dengan pihak eksternal seperti pelanggan, mitra, dan masyarakat. Tanpa nilai etis yang kuat, organisasi berisiko mengalami krisis kepercayaan yang dapat berdampak pada reputasi dan keberlanjutan. Selanjutnya, nilai instrumental mencakup cara-cara atau perilaku yang dianggap tepat untuk mencapai tujuan organisasi, seperti disiplin, kerja keras, inovasi, profesionalisme, dan orientasi pada hasil. Nilai ini berfungsi sebagai pedoman operasional yang mengarahkan bagaimana individu menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien dalam kerangka kerja organisasi.

Di sisi lain, nilai terminal berkaitan dengan tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi, seperti pertumbuhan yang berkelanjutan, kesejahteraan anggota, keunggulan kompetitif, serta kontribusi positif terhadap lingkungan dan masyarakat. Nilai terminal memberikan arah strategis dan menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, nilai relasional menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang harmonis, komunikasi yang terbuka, saling menghargai, serta kolaborasi yang solid antar karyawan. Nilai ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kohesi tim, serta meminimalkan konflik yang dapat menghambat kinerja organisasi.

Hubungan yang baik antar individu juga mendorong terciptanya rasa memiliki dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Keempat jenis nilai tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan membentuk suatu ekosistem nilai yang dinamis dan komprehensif dalam organisasi. Nilai etis memberikan batasan normatif mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, nilai instrumental mengarahkan cara bertindak, nilai terminal menentukan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan nilai relasional memperkuat kualitas interaksi sosial dalam proses pencapaian tujuan tersebut. Sinergi di antara nilai-nilai ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja semata, tetapi juga menjaga integritas, membangun hubungan yang sehat, serta menciptakan keberlanjutan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, internalisasi dan implementasi nilai-nilai tersebut secara konsisten menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif, berdaya saing, serta mampu menghadapi tantangan perubahan lingkungan secara efektif.

3.1.3 Pengertian Sikap Karyawan

Sikap karyawan dapat diartikan sebagai kecenderungan individu untuk merespons secara konsisten terhadap suatu objek, orang, atau situasi dengan cara yang menguntungkan atau merugikan. Dalam konteks organisasi, sikap mencerminkan kombinasi antara perasaan (afektif), keyakinan (kognitif), dan kecenderungan perilaku (konatif) karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti tugas, atasan, rekan kerja, maupun lingkungan kerja secara keseluruhan. Sikap tidak muncul secara

tiba-tiba, melainkan dibentuk melalui proses yang panjang, meliputi pengalaman kerja, pembelajaran, nilai-nilai pribadi, serta interaksi sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, sikap karyawan menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi bagaimana mereka menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi, termasuk dalam hal komitmen, loyalitas, dan kualitas kinerja (Yasin *et al.*, 2024).

Riset terkini menunjukkan bahwa sikap karyawan terhadap organisasi dan rekan kerja memiliki dampak langsung terhadap tingkat keterikatan kerja (employee engagement) dan produktivitas. Ketika karyawan memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut, serta kepemimpinan yang diterapkan, mereka cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih mendalam, serta kesediaan untuk berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, sikap negatif dapat memicu berbagai permasalahan, seperti menurunnya semangat kerja, meningkatnya konflik interpersonal, hingga tingginya tingkat turnover. Hal ini sejalan dengan riset Ningrum dan Sudiro (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang erat kaitannya dengan sikap individu dalam organisasi.

Lebih lanjut, sikap juga berfungsi sebagai filter atau lensa kognitif melalui mana karyawan menafsirkan berbagai informasi, peristiwa, dan kebijakan organisasi. Artinya, dua individu yang berada dalam situasi yang sama dapat memberikan respons yang berbeda tergantung pada sikap yang mereka miliki. Hal ini

menjelaskan mengapa persepsi terhadap kebijakan organisasi sering kali bervariasi di antara karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif membangun dan memelihara sikap positif melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang inspiratif, serta lingkungan kerja yang suportif.

Jadi kesimpulannya sikap karyawan merupakan faktor strategis yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Sikap yang positif akan mendorong peningkatan kinerja, keterlibatan, serta keharmonisan dalam lingkungan kerja, sedangkan sikap negatif dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara konsisten membangun, mengelola, dan memperkuat sikap positif karyawan melalui penerapan nilai-nilai organisasi, kepemimpinan yang efektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

3.1.4 Komponen-Komponen Sikap

Sikap memiliki tiga komponen utama yang saling terkait dan membentuk struktur psikologis karyawan terhadap organisasi. Komponen kognitif berkaitan dengan keyakinan, pengetahuan, dan persepsi yang dimiliki karyawan mengenai organisasi, pimpinan, serta rekan kerja, termasuk bagaimana mereka menilai kebijakan, sistem kerja, keadilan organisasi, hingga peluang pengembangan karier. Komponen ini berperan sebagai dasar rasional dalam membentuk penilaian individu terhadap lingkungannya. Selanjutnya, komponen afektif mencakup respons emosional yang muncul sebagai akibat dari pengalaman kerja, seperti rasa bangga,

puas, dihargai, atau sebaliknya kecewa, tidak nyaman, dan tertekan. Dimensi afektif ini sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, serta iklim kerja yang dirasakan karyawan. Sementara itu, komponen konatif atau perilaku mencerminkan kecenderungan nyata individu untuk bertindak, seperti menunjukkan loyalitas, meningkatkan kinerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, atau bahkan menunjukkan niat untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, ketiga komponen tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dalam membentuk sikap karyawan secara menyeluruh.

Ketiga komponen sikap tersebut saling berinteraksi secara dinamis dan membentuk suatu pola yang konsisten dalam perilaku kerja karyawan. Sebagai contoh, ketika karyawan memiliki persepsi positif (komponen kognitif) bahwa organisasi memberikan penghargaan yang adil dan kesempatan berkembang, maka hal ini akan memunculkan perasaan positif (komponen afektif) seperti kepuasan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Perasaan tersebut pada akhirnya akan mendorong munculnya perilaku positif (komponen konatif), seperti peningkatan kinerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki persepsi negatif terhadap organisasi, maka hal tersebut dapat memicu emosi negatif yang berujung pada perilaku disfungsional, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya absensi, hingga keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Interaksi ini menunjukkan bahwa perubahan pada satu komponen sikap akan berdampak pada komponen lainnya.

Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap ketiga komponen sikap ini menjadi sangat penting bagi manajemen dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Organisasi perlu memperkuat aspek kognitif melalui penyampaian informasi yang jelas dan transparan, membangun aspek afektif melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan hubungan kerja yang harmonis, serta mendorong aspek konatif melalui pemberian motivasi, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier. Dengan strategi yang terintegrasi, organisasi dapat membentuk dan mempertahankan sikap positif karyawan secara berkelanjutan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

3.2 Persepsi Karyawan dalam Konteks Organisasi

3.2.1 Definisi dan Pentingnya Persepsi Organisasi

Persepsi organisasi didefinisikan sebagai proses kognitif melalui mana karyawan menginterpretasi, mengorganisir, dan memberikan makna terhadap informasi yang mereka terima dari lingkungan kerja. Persepsi bukan sekadar penerimaan pasif terhadap stimuli, tetapi merupakan proses aktif di mana karyawan secara selektif menangkap informasi berdasarkan pengalaman, harapan, dan kebutuhan mereka. Pentingnya persepsi terletak pada fakta bahwa perilaku karyawan tidak hanya ditentukan oleh realitas

objektif organisasi, tetapi lebih dipengaruhi oleh cara mereka mempersepsikan realitas tersebut.

Riset menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, keadilan, dan nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen mereka dan kinerja kerja. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi (Eisenberger *et al.*, 2020). Persepsi ini juga mempengaruhi bagaimana karyawan bereaksi terhadap perubahan organisasi, kebijakan baru, atau tantangan yang dihadapi organisasi.

3.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Karyawan

Persepsi karyawan tidak terbentuk dalam kondisi yang netral, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi secara dinamis. Faktor internal meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya, kepribadian, serta nilai-nilai pribadi yang dimiliki karyawan. Faktor-faktor ini berfungsi sebagai kerangka acuan atau filter kognitif yang digunakan individu dalam menafsirkan berbagai informasi, situasi, dan peristiwa yang terjadi di dalam organisasi. Misalnya, karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif sebelumnya cenderung lebih mudah membangun persepsi yang optimis terhadap organisasi baru, dibandingkan dengan karyawan yang belum memiliki pengalaman atau memiliki pengalaman negatif. Selain itu, karakteristik kepribadian seperti tingkat optimisme, keterbukaan terhadap pengalaman, serta stabilitas emosional juga turut

memengaruhi bagaimana individu memahami dan merespons realitas organisasi. Dengan demikian, persepsi karyawan pada dasarnya bersifat subjektif karena sangat dipengaruhi oleh latar belakang psikologis masing-masing individu.

Di sisi lain, faktor eksternal juga memiliki peran yang tidak kalah penting dalam membentuk persepsi karyawan. Faktor-faktor tersebut mencakup iklim organisasi, gaya kepemimpinan, sistem dan kebijakan organisasi, kualitas komunikasi internal, serta pola interaksi dengan rekan kerja dan atasan. Lingkungan kerja yang kondusif, transparan, dan suportif akan mendorong terbentuknya persepsi yang positif, sedangkan lingkungan yang tidak adil, kurang terbuka, atau penuh konflik dapat menimbulkan persepsi negatif yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Gaya kepemimpinan, misalnya, menjadi faktor kunci dalam membentuk persepsi karena pemimpin berperan sebagai representasi organisasi di mata karyawan. Kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif cenderung menciptakan persepsi yang lebih baik dibandingkan dengan kepemimpinan yang otoriter.

Selain itu, karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama masa kerja juga berkontribusi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang lebih senior dan memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki tingkat identifikasi yang lebih kuat terhadap organisasi, karena mereka telah melalui berbagai pengalaman dan proses adaptasi yang memperkuat keterikatan emosional maupun kognitif terhadap nilai-nilai organisasi. Hal ini

sejalan dengan temuan riset Zabrodina dan Shlenskaya (2024) yang menyatakan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih lama menunjukkan tingkat pemahaman dan penerimaan yang lebih tinggi terhadap budaya dan nilai organisasi. Dengan demikian, persepsi karyawan merupakan hasil konstruksi yang kompleks dari interaksi antara faktor internal dan eksternal, sehingga organisasi perlu memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut secara strategis untuk menciptakan persepsi yang positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3.2.3 Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi (POS) merujuk pada keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Konsep ini menjadi semakin penting dalam era modern di mana tingkat turnover karyawan tetap menjadi tantangan bagi banyak organisasi. POS yang kuat berkaitan dengan rasa apresiasi, pengakuan atas kerja keras, dan dukungan dari manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

Studi menunjukkan bahwa rata-rata tingkat *Perceived Organizational Support* (POS) telah mengalami peningkatan moderat selama tiga dekade terakhir di Amerika Serikat, yang mencerminkan semakin besarnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, kontribusi, dan kebutuhan karyawan sebagai aset strategis. Peningkatan ini tidak terlepas dari berkembangnya praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih humanistik dan berorientasi pada karyawan, seperti pemberian penghargaan yang

adil, perhatian terhadap keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*), serta penguatan komunikasi organisasi. Lebih menarik lagi, POS terbukti memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap berbagai hasil positif dalam konteks budaya Timur dibandingkan dengan budaya Barat, sehingga memberikan implikasi penting dalam perspektif lintas budaya, khususnya bagi organisasi global yang beroperasi di berbagai negara dengan karakteristik budaya yang berbeda (Eisenberger *et al.*, 2020). Dalam budaya kolektivistik, dukungan organisasi sering dimaknai sebagai bentuk kepedulian dan penghargaan yang mendalam, sehingga mendorong timbulnya rasa keterikatan emosional yang lebih kuat dibandingkan pada budaya individualistik.

Tingginya persepsi dukungan organisasi juga berkaitan erat dengan berbagai outcome positif dalam organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang meningkat, serta kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Selain itu, POS juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja (*employee engagement*), loyalitas, serta munculnya perilaku ekstra-peran atau *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan namun sangat mendukung efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik yang kuat antara karyawan dan organisasi, di

mana dukungan yang diberikan organisasi akan dibalas dengan kontribusi yang lebih optimal dari karyawan.

Lebih lanjut, POS tidak hanya berdampak pada aspek sikap dan perilaku kerja, tetapi juga berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah, rasa aman yang lebih tinggi, serta kepercayaan yang lebih besar terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai, yang berujung pada penurunan motivasi, keterlibatan, dan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif membangun dan mempertahankan POS melalui kebijakan yang adil, kepemimpinan yang suportif, serta sistem penghargaan yang transparan dan berorientasi pada kinerja. Dengan demikian, penguatan persepsi dukungan organisasi menjadi strategi yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, berkelanjutan, dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin kompleks.

3.2.4 Akurasi Persepsi dan Perceptual Fit

Akurasi persepsi mengacu pada sejauh mana pemahaman karyawan tentang budaya organisasi sesuai dengan budaya organisasi yang sebenarnya. Konsep perceptual fit menekankan bahwa tidak hanya persepsi karyawan yang penting, tetapi juga akurasi dari persepsi tersebut. Karyawan yang memiliki pemahaman yang akurat tentang nilai-nilai, norma, dan ekspektasi organisasi cenderung lebih baik dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Riset tentang perceptual fit menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan dukungan organisasi yang dirasakan keduanya secara positif dikaitkan dengan perceptual fit. Hal ini menunjukkan bahwa manajer memiliki peran penting dalam membantu karyawan memahami budaya organisasi dengan akurat. Lebih lanjut, riset menemukan bahwa perceptual fit berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Gregory, 2023). Ini mengimplikasikan bahwa organisasi yang berhasil mengkomunikasikan nilai dan budaya mereka secara jelas akan memiliki karyawan yang lebih engaged dan committed.

3.3 Hubungan Antara Nilai, Sikap, dan Persepsi dalam Membentuk Budaya Organisasi

3.3.1 Interaksi Dinamis Antara Ketiga Elemen

Nilai, sikap, dan persepsi merupakan tiga konstruk utama dalam perilaku organisasi yang saling terintegrasi dan membentuk suatu sistem yang kompleks dalam membangun serta mempertahankan budaya organisasi. Nilai organisasi berfungsi sebagai fondasi normatif yang memberikan arah, makna, dan legitimasi terhadap berbagai kebijakan, praktik, dan keputusan yang diambil oleh organisasi. Nilai-nilai tersebut tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga menjadi pedoman yang mengarahkan bagaimana individu seharusnya berpikir, bersikap, dan bertindak dalam lingkungan kerja. Melalui proses sosialisasi organisasi—baik

formal seperti pelatihan dan orientasi, maupun informal seperti interaksi sosial sehari-hari—nilai-nilai ini diinternalisasi oleh karyawan dan bertransformasi menjadi sistem keyakinan pribadi yang memengaruhi pembentukan sikap kerja.

Sikap karyawan sendiri mencerminkan peninjauan afektif dan kognitif terhadap berbagai aspek organisasi, seperti pekerjaan, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi. Namun demikian, pembentukan sikap tidak terjadi secara langsung dari nilai yang dianut organisasi, melainkan dimediasi oleh persepsi individu. Persepsi berperan sebagai proses kognitif yang memungkinkan karyawan menafsirkan realitas organisasi berdasarkan pengalaman, informasi, dan interaksi yang mereka alami. Dengan kata lain, persepsi menjadi jembatan antara nilai yang dikomunikasikan organisasi dengan sikap yang terbentuk pada diri karyawan. Apabila karyawan mempersepsikan bahwa organisasi secara konsisten dan autentik menerapkan nilai-nilai yang diusung, maka akan terbentuk sikap positif seperti kepercayaan, komitmen, dan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika terdapat kesenjangan antara nilai yang diklaim dengan praktik aktual, maka persepsi negatif akan muncul dan mengarah pada terbentuknya sikap yang kontraproduktif.

Lebih lanjut, interaksi antara nilai, sikap, dan persepsi menciptakan suatu mekanisme umpan balik (feedback loop) yang berperan penting dalam memperkuat atau justru melemahkan budaya organisasi. Dalam kondisi ideal, keselarasan (alignment) antara nilai organisasi, perilaku pimpinan, dan sistem manajemen sumber daya manusia—seperti sistem penghargaan, peninjauan

kinerja, dan komunikasi internal—akan menghasilkan persepsi positif yang kolektif di antara karyawan. Persepsi kolektif ini kemudian membentuk sikap bersama yang tercermin dalam perilaku organisasi yang produktif, seperti meningkatnya kolaborasi, inovasi, dan loyalitas. Sebaliknya, ketidakkonsistenan antara nilai dan praktik (*value incongruence*) akan menciptakan disonansi kognitif pada karyawan, yang dapat memunculkan sikap skeptis, resistensi terhadap perubahan, serta menurunnya keterlibatan kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menurunkan kinerja organisasi dan merusak reputasi institusional.

Implikasi dari hubungan tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya merumuskan nilai-nilai secara normatif, tetapi juga harus memastikan internalisasi dan implementasinya secara konsisten dalam praktik sehari-hari. Peran kepemimpinan menjadi sangat krusial dalam konteks ini, terutama dalam memberikan keteladanan (*role modeling*) yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Selain itu, sistem komunikasi yang transparan dan partisipatif juga diperlukan untuk membangun persepsi yang positif dan mengurangi kesenjangan interpretasi di antara karyawan. Dengan demikian, integrasi yang harmonis antara nilai, sikap, dan persepsi tidak hanya menjadi fondasi budaya organisasi yang kuat, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

3.3.2 Dampak Terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan manifestasi konkret dari interaksi dinamis antara nilai, sikap, dan persepsi yang berkembang di dalam organisasi. Budaya tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses berkelanjutan yang tercermin dalam pola-pola perilaku berulang, simbol-simbol yang dimaknai bersama, ritual-ritual organisasi, serta cerita-cerita yang diwariskan dari generasi ke generasi dalam organisasi. Elemen-elemen tersebut menjadi sarana utama dalam mentransformasikan nilai organisasi dari sekadar konsep normatif menjadi praktik nyata yang hidup dalam keseharian anggota organisasi. Dalam konteks ini, nilai-nilai organisasi berfungsi sebagai kompas utama yang menentukan arah budaya, karena nilai mendefinisikan apa yang dianggap penting, benar, dan diharapkan dalam organisasi. Sementara itu, sikap karyawan mencerminkan tingkat penerimaan, keterikatan emosional, dan komitmen terhadap nilai-nilai tersebut, yang pada akhirnya menentukan sejauh mana budaya organisasi benar-benar dijalankan dalam praktik kerja sehari-hari.

Persepsi karyawan memainkan peran yang tidak kalah penting sebagai mekanisme kognitif yang menjembatani antara nilai yang dikomunikasikan organisasi dengan realitas yang dialami karyawan. Persepsi ini terbentuk melalui pengalaman langsung, interaksi sosial, gaya kepemimpinan, serta konsistensi kebijakan dan praktik organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan adanya keselarasan antara nilai yang diusung dengan tindakan nyata organisasi, maka akan terbentuk sikap positif yang memperkuat

internalisasi budaya, seperti meningkatnya rasa memiliki (*sense of belonging*), kepercayaan terhadap organisasi, serta komitmen jangka panjang. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai yang diklaim dengan praktik aktual akan menimbulkan persepsi negatif yang berpotensi melahirkan sikap sinis, menurunnya keterlibatan kerja, bahkan resistensi terhadap kebijakan organisasi.

Berbagai riset menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, konsisten, dan berbasis nilai yang jelas memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), serta kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Budaya yang selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan juga mendorong terbentuknya identifikasi organisasi (*organizational identification*), yaitu kondisi di mana karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan mengaitkan keberhasilan organisasi dengan identitas dirinya. Sebagaimana dikemukakan oleh Wee dan Dm-hrm (2025), keselarasan antara nilai organisasi dan nilai individu berkontribusi secara positif terhadap peningkatan identifikasi organisasi, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa alignment antara nilai organisasi, sikap karyawan, dan persepsi mereka terhadap praktik organisasi merupakan fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Implikasinya, organisasi tidak cukup hanya merumuskan nilai-nilai secara formal, tetapi juga harus memastikan bahwa nilai tersebut diinternalisasi dan diimplementasikan secara konsisten

dalam seluruh aspek manajemen organisasi. Peran kepemimpinan menjadi sangat krusial dalam hal ini, terutama dalam memberikan keteladanan (*role modeling*) yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Selain itu, sistem manajemen sumber daya manusia—seperti rekrutmen berbasis nilai (*value-based recruitment*), pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, serta peninjauan kinerja—perlu diselaraskan dengan nilai-nilai organisasi agar tercipta konsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan. Komunikasi organisasi yang terbuka dan partisipatif juga diperlukan untuk membangun persepsi positif serta meminimalkan kesenjangan interpretasi di antara karyawan.

Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat tidak hanya terbentuk dari nilai yang dideklarasikan, tetapi dari konsistensi implementasi, keselarasan persepsi, dan dukungan sikap positif dari seluruh anggota organisasi. Integrasi yang harmonis antara nilai, sikap, dan persepsi ini menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya efektif dalam mencapai tujuan, tetapi juga mampu beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah.

3.3.3 Pengaruh Terhadap Kinerja dan Komitmen Karyawan

Nilai, sikap, dan persepsi memiliki pengaruh yang signifikan dan langsung terhadap kinerja serta komitmen karyawan dalam organisasi, karena ketiganya membentuk dasar psikologis yang memengaruhi perilaku kerja. Nilai organisasi yang jelas dan terinternalisasi dengan baik akan membentuk kerangka acuan bagi karyawan dalam bertindak dan mengambil keputusan. Ketika nilai-

nilai tersebut direspons dengan sikap positif—seperti penerimaan, keterikatan emosional, dan keyakinan terhadap tujuan organisasi—maka akan tercipta dorongan internal yang memperkuat kinerja individu. Dalam konteks ini, persepsi karyawan terhadap organisasi, khususnya terkait dukungan organisasi (*perceived organizational support*), menjadi faktor penentu yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Karyawan yang mempersepsikan bahwa organisasi memberikan perhatian, keadilan, dan penghargaan terhadap kontribusi mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, serta memiliki kecenderungan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Lebih lanjut, persepsi positif tersebut berkontribusi pada terbentuknya pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*), yaitu kondisi di mana karyawan merasa memiliki makna dalam pekerjaan, kompetensi dalam menjalankan tugas, otonomi dalam pengambilan keputusan, serta dampak terhadap hasil kerja. Pemberdayaan ini mendorong munculnya motivasi intrinsik yang lebih kuat, sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan eksternal, tetapi juga karena adanya dorongan internal untuk berkontribusi secara optimal. Akibatnya, kualitas kinerja yang dihasilkan menjadi lebih tinggi, inovatif, dan berkelanjutan.

Di sisi lain, komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan mempersepsikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai pribadi yang mereka anut. Keselarasan nilai

(*value congruence*) ini memainkan peran penting dalam membentuk identifikasi karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa nilai pribadi mereka sejalan dengan nilai organisasi, mereka cenderung mengembangkan komitmen yang lebih mendalam, khususnya komitmen afektif. Komitmen ini ditandai oleh keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keinginan yang tulus untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam kondisi ini, karyawan tidak hanya bertahan karena pertimbangan biaya atau keuntungan (komitmen kontinuans), maupun karena kewajiban moral (komitmen normatif), tetapi karena adanya keyakinan dan kepercayaan yang kuat terhadap visi, misi, dan nilai organisasi.

Implikasi dari hubungan tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu secara strategis mengelola nilai, sikap, dan persepsi karyawan sebagai bagian integral dari upaya peningkatan kinerja dan komitmen. Hal ini dapat dilakukan melalui internalisasi nilai yang konsisten, kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi yang transparan, serta penciptaan lingkungan kerja yang adil dan suportif. Dengan demikian, alignment antara nilai organisasi, sikap karyawan, dan persepsi mereka terhadap praktik organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat komitmen jangka panjang yang menjadi fondasi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

3.3.4 Peran Kepemimpinan dalam Mengintegrasikan Ketiga Elemen

Kepemimpinan memainkan peran krusial sebagai penggerak utama dalam mengintegrasikan nilai, sikap, dan persepsi karyawan

ke arah yang konstruktif dan selaras dengan tujuan organisasi. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen utama dalam mentransformasikan nilai-nilai organisasi dari konsep abstrak menjadi realitas yang dialami langsung oleh karyawan. Dalam hal ini, kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi secara jelas, persuasif, dan konsisten menjadi faktor penentu keberhasilan internalisasi nilai tersebut. Komunikasi yang efektif tidak hanya menyampaikan apa nilai organisasi, tetapi juga mengapa nilai tersebut penting dan bagaimana nilai tersebut harus diimplementasikan dalam perilaku kerja sehari-hari. Lebih dari itu, kredibilitas pemimpin sangat ditentukan oleh sejauh mana mereka mampu menunjukkan keselarasan antara ucapan dan tindakan (*behavioral integrity*). Ketika pemimpin secara konsisten mempraktikkan nilai-nilai yang mereka sampaikan, hal ini menciptakan efek keteladanan (*role modeling*) yang kuat, sehingga karyawan lebih mudah mengadopsi sikap positif terhadap organisasi.

Lebih lanjut, kepemimpinan juga berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan, khususnya terkait dengan persepsi dukungan organisasi. Melalui kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota, yang dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX), karyawan membangun interpretasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi ditandai oleh adanya kepercayaan, penghargaan, komunikasi dua arah, dan dukungan emosional, yang pada akhirnya menciptakan persepsi

positif terhadap organisasi. Selain itu, perilaku kepemimpinan yang suportif seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, membuka ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta menunjukkan empati terhadap kebutuhan karyawan akan memperkuat persepsi bahwa organisasi bersifat adil, peduli, dan inklusif. Persepsi positif ini kemudian berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks yang lebih luas, kepemimpinan yang efektif berfungsi sebagai jembatan strategis yang menghubungkan nilai-nilai normatif organisasi dengan pengalaman empiris karyawan di tempat kerja. Pemimpin tidak hanya mentransmisikan nilai, tetapi juga menciptakan konteks sosial dan psikologis yang memungkinkan nilai tersebut dipahami, diterima, dan diinternalisasi oleh karyawan. Sebaliknya, kegagalan kepemimpinan dalam menunjukkan konsistensi nilai dapat menimbulkan disonansi persepsi yang berujung pada sikap skeptis dan menurunnya kepercayaan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang autentik, konsisten, dan berorientasi pada nilai menjadi kunci dalam membangun keselarasan antara nilai organisasi, sikap karyawan, dan persepsi mereka terhadap realitas organisasi.

Implikasinya, organisasi perlu mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan manajerial, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan interpersonal, integritas moral, dan kepekaan terhadap dinamika psikologis karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif

tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga menciptakan fondasi budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berkelanjutan.

3.4 Pengaruh Nilai, Sikap, dan Persepsi Terhadap Perilaku Organisasi

3.4.1 Dampak Terhadap Perilaku Citizenship Organisasi

Perilaku citizenship organisasi (OCB) merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal mereka. Perilaku ini mencakup membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, bersedia mengambil tanggung jawab tambahan, memberikan saran untuk perbaikan, dan menjadi duta positif organisasi kepada pelanggan eksternal. Nilai, sikap, dan persepsi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kecenderungan mereka untuk menunjukkan OCB.

Karyawan yang mempersepsikan adanya dukungan organisasi yang kuat serta memiliki sikap positif terhadap nilai-nilai organisasi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-peran atau *organizational citizenship behavior* (OCB) yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) membentuk keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Kondisi tersebut memunculkan norma timbal balik (*reciprocity norm*), di mana karyawan merasa terdorong untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Dengan kata lain, perilaku

OCB tidak semata-mata didorong oleh kewajiban struktural, tetapi oleh dorongan intrinsik yang lahir dari hubungan sosial dan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Lebih lanjut, sikap positif terhadap nilai-nilai organisasi berperan sebagai katalis yang memperkuat kecenderungan munculnya perilaku OCB. Ketika karyawan tidak hanya memahami, tetapi juga menerima dan meyakini nilai-nilai seperti kolaborasi, integritas, tanggung jawab, dan kepedulian sosial, maka nilai-nilai tersebut akan terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari. Dalam konteks ini, OCB dapat terwujud dalam berbagai bentuk, seperti kesediaan membantu rekan kerja (*altruism*), menjaga lingkungan kerja yang kondusif (*civic virtue*), menunjukkan loyalitas, serta melakukan upaya tambahan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Nilai-nilai organisasi yang secara eksplisit menekankan kerja sama tim, etika kerja, dan komitmen terhadap komunitas akan memperkuat norma kolektif yang mendorong munculnya perilaku-perilaku tersebut secara konsisten di antara karyawan.

Di sisi lain, persepsi karyawan terhadap konsistensi organisasi dalam menerapkan nilai-nilainya juga menjadi faktor penentu keberlanjutan OCB. Apabila karyawan melihat bahwa organisasi tidak hanya mengkampanyekan nilai, tetapi juga menerapkannya secara nyata melalui kebijakan, sistem penghargaan, dan perilaku pimpinan, maka akan terbentuk kepercayaan yang memperkuat komitmen untuk berkontribusi lebih. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik

aktual dapat menghambat munculnya OCB, karena karyawan merasa tidak ada keadilan atau ketulusan dalam hubungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa interaksi antara persepsi dukungan organisasi, sikap terhadap nilai-nilai organisasi, dan internalisasi nilai tersebut menjadi faktor kunci dalam mendorong perilaku citizenship karyawan. Implikasinya, organisasi perlu secara strategis membangun lingkungan kerja yang suportif, memperkuat internalisasi nilai, serta memastikan konsistensi antara nilai dan praktik agar OCB dapat berkembang secara optimal sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3.4.2 Pengaruh Terhadap Produktivitas dan Inovasi

Produktivitas dan inovasi organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh faktor struktural seperti sistem penghargaan atau desain organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dimensi psikologis karyawan yang mencakup nilai, sikap, dan persepsi. Organisasi yang memiliki nilai-nilai kuat yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, serta keterbukaan terhadap perubahan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya kreativitas. Nilai-nilai tersebut, ketika diinternalisasi oleh karyawan, akan membentuk sikap positif terhadap inovasi, seperti keberanian untuk mencoba ide baru, keterbukaan terhadap perbedaan, serta kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian. Dalam hal ini, persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi benar-benar mendukung inovasi menjadi faktor kunci yang menentukan apakah sikap tersebut akan terwujud dalam perilaku nyata.

Lebih lanjut, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) memainkan peran penting dalam mendorong perilaku inovatif karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menyediakan sumber daya, waktu, serta dukungan emosional yang memadai, mereka akan lebih percaya diri untuk mengemukakan ide-ide kreatif dan mengambil inisiatif. Persepsi ini juga menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), di mana karyawan tidak takut gagal karena kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran. Sebaliknya, dalam lingkungan yang cenderung menghukum kesalahan, karyawan akan lebih berhati-hati dan cenderung menghindari inovasi meskipun terdapat sistem penghargaan yang baik.

Sejalan dengan itu, riset menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif karyawan. Misalnya, riset oleh Wen (2020) menemukan bahwa *perceived organizational support* secara signifikan mendorong perilaku inovatif karyawan, terutama melalui peran identifikasi organisasi sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung dan memiliki keterikatan dengan organisasi, mereka akan lebih terdorong untuk berkontribusi secara kreatif dan inovatif. Dengan demikian, hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan perilaku inovatif tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga diperkuat oleh keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai proses pembelajaran, termasuk kegagalan sebagai bagian dari inovasi.

Implikasinya, organisasi perlu membangun ekosistem yang mendukung inovasi secara menyeluruh, tidak hanya melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui pembentukan nilai, sikap, dan persepsi yang positif di kalangan karyawan. Dengan adanya keselarasan tersebut, inovasi tidak lagi menjadi sekadar tuntutan organisasi, melainkan menjadi bagian integral dari perilaku kerja karyawan yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

3.4.3 Pengaruh Terhadap Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* merupakan ukuran seberapa antusias, berdedikasi, dan terserap karyawan dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan ini dibangun atas fondasi nilai, sikap, dan persepsi positif terhadap organisasi. Karyawan yang percaya bahwa organisasi menghargai nilai-nilai seperti integritas, kolaborasi, dan pengembangan pribadi akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Persepsi dukungan organisasi menciptakan *sense of belonging* yang kuat, di mana karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian yang berarti dari organisasi.

Berbagai studi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) cenderung meningkat כאשר budaya organisasi yang dirasakan selaras dengan nilai-nilai pribadi yang dianut oleh karyawan. Keselarasan ini menciptakan kondisi psikologis yang mendorong munculnya rasa makna (*meaningfulness*), keterikatan emosional, serta identifikasi yang lebih kuat terhadap organisasi. Dalam konteks ini, peran nilai-nilai organisasi menjadi sangat strategis, karena nilai tidak hanya

berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai sumber inspirasi yang membentuk cara karyawan memaknai pekerjaan dan kontribusinya. Ketika nilai organisasi mampu mencerminkan aspirasi, keyakinan, dan tujuan pribadi karyawan, maka keterlibatan kerja tidak lagi bersifat transaksional, melainkan berkembang menjadi komitmen yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, efektivitas nilai organisasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan sangat dipengaruhi oleh cara nilai tersebut dikomunikasikan dan diimplementasikan. Organisasi yang mampu menyampaikan misi dan nilai-nilainya secara jelas, konsisten, dan inspiratif misalnya melalui kepemimpinan yang visioner, komunikasi yang autentik, serta praktik kerja yang mencerminkan nilai tersebut akan lebih berhasil membangun keterlibatan karyawan. Komunikasi nilai yang bersifat inspiratif tidak hanya memberikan pemahaman kognitif, tetapi juga membangun koneksi emosional yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam kondisi ini, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dan bermakna.

Selain itu, persepsi karyawan terhadap konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik organisasi juga menjadi faktor penting dalam menjaga tingkat keterlibatan. Ketika terdapat kesesuaian antara “apa yang dikatakan” dan “apa yang dilakukan” oleh organisasi, maka akan terbentuk kepercayaan yang memperkuat keterlibatan karyawan. Sebaliknya, inkonsistensi dapat menimbulkan disonansi kognitif yang berujung pada menurunnya

motivasi dan keterlibatan. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan nilai yang kuat, tetapi juga oleh integritas organisasi dalam mengimplementasikan nilai tersebut secara nyata.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keselarasan antara nilai organisasi dan nilai pribadi karyawan, yang didukung oleh komunikasi yang inspiratif serta implementasi yang konsisten, merupakan faktor kunci dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan yang tinggi pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, loyalitas, serta kualitas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

3.4.4 Pengaruh Terhadap Tingkat Retensi dan Loyalitas

Nilai, sikap, dan persepsi memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi atau mencari pekerjaan di tempat lain. Karyawan yang mempersepsikan dukungan organisasi yang kuat dan memiliki sikap positif terhadap nilai-nilai organisasi akan memiliki intensi yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Persepsi ini menciptakan loyalitas yang bukan hanya berdasarkan kontrak, tetapi berdasarkan komitmen emosional dan identifikasi dengan organisasi.

Riset jangka panjang menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mempertahankan nilai-nilai yang konsisten dan menciptakan persepsi dukungan yang kuat memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini pada gilirannya mengurangi biaya turnover dan memungkinkan organisasi untuk membangun

keahlian dan pengetahuan organisasi yang lebih kuat. Dengan demikian, investasi dalam mengkomunikasikan dan memperkuat nilai-nilai organisasi, serta membangun persepsi dukungan yang kuat, merupakan investasi jangka panjang dalam stabilitas dan kesuksesan organisasi.

3.5 Strategi Manajemen untuk Memperkuat Nilai, Sikap, dan Persepsi Positif

3.5.1 Komunikasi dan Sosialisasi Nilai Organisasi

Strategi pertama dalam memperkuat nilai, sikap, dan persepsi positif adalah melalui komunikasi dan sosialisasi nilai organisasi yang efektif. Organisasi harus mengkomunikasikan nilai-nilainya tidak hanya melalui saluran formal seperti panduan perusahaan atau presentasi kepemimpinan, tetapi juga melalui saluran informal seperti cerita sukses, contoh pemimpin, dan ritual organisasi. Sosialisasi nilai harus dimulai sejak proses rekrutmen dan onboarding, di mana calon karyawan dan karyawan baru diperkenalkan dengan nilai-nilai organisasi dan bagaimana nilai-nilai tersebut dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.

Komunikasi nilai-nilai organisasi harus konsisten, autentik, dan dapat diverifikasi melalui perilaku nyata dalam organisasi. Ketika terdapat inkonsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik nyata, persepsi negatif akan berkembang, yang pada gilirannya akan merusak kepercayaan dan komitmen karyawan. Oleh karena itu, manajemen harus memastikan bahwa semua tingkat

organisasi, terutama kepemimpinan, mendemonstrasikan komitmen terhadap nilai-nilai yang dikomunikasikan melalui tindakan dan keputusan mereka sehari-hari.

3.5.2 Penguatan Melalui Sistem Reward dan Recognition

Sistem reward dan recognition memiliki peran penting dalam memperkuat sikap positif karyawan terhadap nilai-nilai organisasi. Ketika organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang mendemonstrasikan perilaku yang sejalan dengan nilai organisasi, hal ini mengirimkan sinyal yang kuat bahwa nilai-nilai tersebut benar-benar diprioritaskan oleh organisasi. Reward tidak selalu harus berupa bonus finansial, tetapi dapat juga berupa pengakuan publik, promosi, atau kesempatan pengembangan karir.

Sistem recognition yang efektif harus dirancang dengan cara yang transparan dan adil, sehingga karyawan mempersepsikan bahwa sistem tersebut benar-benar mencerminkan nilai-nilai organisasi dan bukan berdasarkan favoritisme atau bias. Ketika karyawan melihat bahwa rekan kerja mereka yang mendemonstrasikan perilaku sejalan dengan nilai organisasi mendapatkan pengakuan dan reward, sikap positif mereka terhadap nilai-nilai tersebut akan diperkuat. Hal ini juga menciptakan efek modeling di mana karyawan lain akan lebih termotivasi untuk mendemonstrasikan perilaku serupa.

3.5.3 Pengembangan Kepemimpinan yang Sejalan dengan Nilai Organisasi

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam memperkuat dan menyelaraskan nilai, sikap, serta persepsi positif di dalam

organisasi. Peran pemimpin tidak hanya terbatas pada fungsi manajerial, tetapi juga sebagai agen perubahan yang bertanggung jawab dalam menginternalisasikan nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi secara strategis dalam program pengembangan kepemimpinan yang dirancang secara komprehensif. Program ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada penguatan kapasitas kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*), termasuk kemampuan mengkomunikasikan visi dan nilai organisasi secara jelas, inspiratif, dan konsisten. Selain itu, pelatihan mengenai gaya kepemimpinan yang suportif, komunikasi empatik, serta pengambilan keputusan yang etis menjadi komponen penting dalam membentuk pemimpin yang mampu membangun hubungan positif dengan karyawan.

Lebih lanjut, pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan iklim psikologis yang kondusif bagi perkembangan individu dan organisasi. Iklim psikologis yang positif ditandai oleh adanya rasa aman (*psychological safety*), kepercayaan, penghargaan, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika pemimpin secara aktif menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan, terbuka terhadap masukan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, maka akan terbentuk persepsi positif mengenai dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Persepsi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong keterlibatan, komitmen, serta perilaku proaktif karyawan dalam mendukung tujuan organisasi.

Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam memastikan konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dengan praktik organisasi sehari-hari. Keteladanan pemimpin (*role modeling*) menjadi elemen krusial dalam membangun kredibilitas dan kepercayaan karyawan. Ketika pemimpin mampu menunjukkan integritas antara ucapan dan tindakan, maka nilai-nilai organisasi akan lebih mudah diterima dan diinternalisasi oleh karyawan. Sebaliknya, ketidakkonsistenan dalam perilaku kepemimpinan dapat menimbulkan disonansi persepsi yang berujung pada menurunnya kepercayaan dan melemahnya budaya organisasi.

Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi merupakan investasi strategis yang tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas individu pemimpin, tetapi juga pada terciptanya budaya organisasi yang positif, adaptif, dan produktif. Dalam jangka panjang, organisasi yang memiliki pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai, sikap, dan persepsi karyawan secara efektif akan lebih mampu menghadapi dinamika perubahan serta mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3.5.4 Pengukuran dan Monitoring Persepsi Karyawan

Strategi terakhir dalam memperkuat nilai, sikap, dan persepsi positif dalam organisasi adalah melalui pengukuran serta monitoring persepsi karyawan secara berkala dan terstruktur. Pengukuran ini menjadi penting karena persepsi karyawan merupakan indikator awal yang mencerminkan bagaimana nilai-nilai organisasi diterjemahkan dalam praktik nyata. Oleh karena itu, organisasi perlu

mengembangkan instrumen survei karyawan yang komprehensif dan valid untuk mengukur berbagai dimensi penting, seperti persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*), keselarasan nilai (*value congruence*), keadilan organisasi, kualitas kepemimpinan, serta kekuatan budaya organisasi. Survei ini tidak hanya berfungsi sebagai alat peninjauan, tetapi juga sebagai mekanisme diagnosis untuk mengidentifikasi area-area kritis di mana terdapat kesenjangan antara nilai yang dikomunikasikan dengan pengalaman aktual karyawan di lapangan.

Lebih lanjut, efektivitas survei tidak hanya terletak pada proses pengumpulan data, tetapi juga pada bagaimana hasilnya dianalisis dan ditindaklanjuti. Organisasi perlu memastikan bahwa hasil survei dikomunikasikan secara transparan kepada karyawan sebagai bentuk akuntabilitas dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Komunikasi ini juga berfungsi untuk membangun kepercayaan, karena karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai. Berdasarkan hasil tersebut, organisasi dapat merancang intervensi yang lebih terarah, seperti pelatihan kepemimpinan, perbaikan sistem komunikasi internal, penyesuaian kebijakan SDM, atau penguatan program internalisasi nilai organisasi.

Monitoring persepsi yang dilakukan secara berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk mendeteksi perubahan sikap karyawan secara dini, termasuk potensi munculnya ketidakpuasan, penurunan keterlibatan, atau berkembangnya persepsi negatif terhadap organisasi. Dengan adanya sistem pemantauan yang

konsisten, organisasi dapat mengambil tindakan korektif secara proaktif sebelum permasalahan berkembang menjadi lebih kompleks dan berdampak pada kinerja maupun stabilitas organisasi. Selain itu, data longitudinal dari survei yang dilakukan secara periodik juga memberikan wawasan strategis mengenai tren perubahan budaya organisasi serta efektivitas kebijakan yang telah diterapkan.

Dengan demikian, persepsi karyawan tidak hanya menjadi cerminan kondisi internal organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai indikator strategis dalam menilai kesehatan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu mengelola dan merespons persepsi karyawan secara tepat akan memiliki keunggulan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memastikan konsistensi antara nilai yang dianut dan praktik yang dijalankan. Oleh karena itu, pengukuran dan monitoring persepsi karyawan harus diposisikan sebagai bagian integral dari sistem manajemen organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

3.6 Analisis kasus dan Aplikasi Praktis

3.6.1 Implementasi Nilai dan Sikap dalam Industri Perhotelan

Industri perhotelan memberikan contoh yang menarik tentang bagaimana nilai, sikap, dan persepsi karyawan mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam industri yang bergantung

pada layanan pelanggan, persepsi karyawan tentang nilai-nilai organisasi seperti keunggulan layanan, integritas, dan menghormati tamu memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan. Riset menunjukkan bahwa budaya organisasi yang jelas dan konsisten dalam industri perhotelan secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan tingkat engagement (Wee & Dm-hrm, 2025).

Ketika karyawan hotel mempersepsikan bahwa organisasi benar-benar peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai dedikasi mereka terhadap kepuasan tamu, mereka akan menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka. Hal ini akan tercermin dalam cara mereka berinteraksi dengan tamu, dalam kecepatan mereka merespons kebutuhan tamu, dan dalam upaya mereka untuk memberikan layanan yang melebihi ekspektasi. Dengan demikian, nilai-nilai organisasi dalam industri perhotelan tidak hanya penting untuk membangun budaya internal, tetapi juga untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa.

3.6.2 Persepsi Dukungan Organisasi dalam Transformasi Digital

Era transformasi digital menghadirkan perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi, yang secara langsung memengaruhi dinamika hubungan antara organisasi dan karyawan. Perkembangan teknologi seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan digitalisasi proses kerja tidak hanya mengubah sistem kerja, tetapi juga memunculkan ketidakpastian terkait keamanan pekerjaan, relevansi kompetensi, serta identitas profesional karyawan. Dalam

situasi ini, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menjadi semakin krusial, karena berfungsi sebagai penyangga psikologis (*psychological buffer*) yang dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan resistensi terhadap perubahan. Tanpa adanya persepsi dukungan yang kuat, karyawan berpotensi mengembangkan sikap defensif, menurunnya kepercayaan, serta rendahnya keterlibatan dalam proses transformasi.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu mengadopsi strategi yang holistik dengan menempatkan manusia sebagai pusat dari transformasi digital. Organisasi yang berhasil tidak hanya berfokus pada implementasi teknologi, tetapi juga secara proaktif membangun persepsi positif melalui komunikasi yang transparan, partisipatif, dan berkelanjutan. Penyampaian visi perubahan yang jelas, alasan strategis di balik transformasi, serta manfaat jangka panjang bagi karyawan menjadi faktor penting dalam membentuk pemahaman dan penerimaan. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses perubahan misalnya melalui forum diskusi, pelibatan dalam pengambilan keputusan, atau mekanisme umpan balik—akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap transformasi yang sedang berlangsung.

Lebih lanjut, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi indikator nyata dari komitmen organisasi terhadap karyawan. Program *reskilling* dan *upskilling* yang relevan dengan kebutuhan masa depan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat kepercayaan diri karyawan dalam

menghadapi perubahan. Ketika organisasi menyediakan akses terhadap pelatihan, mentoring, serta dukungan pembelajaran yang berkelanjutan, karyawan akan mempersepsikan bahwa organisasi tidak hanya menuntut adaptasi, tetapi juga memfasilitasi proses tersebut. Hal ini akan menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), yang memungkinkan karyawan untuk bereksperimen, belajar dari kesalahan, dan berinovasi tanpa takut terhadap konsekuensi negatif yang berlebihan.

Selain dukungan instrumental, aspek dukungan emosional juga memiliki peran yang sangat penting. Kepemimpinan yang empatik, responsif, dan inklusif akan membantu membangun hubungan kepercayaan antara karyawan dan organisasi. Pemimpin yang mampu mendengarkan kekhawatiran karyawan, memberikan pengakuan atas upaya adaptasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan akan memperkuat persepsi bahwa organisasi benar-benar hadir untuk mendukung mereka. Kombinasi antara dukungan instrumental dan emosional ini akan memperkuat loyalitas, komitmen, serta kesiapan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses transformasi.

Dengan demikian, nilai-nilai organisasi yang menekankan pada pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas, kolaborasi, dan kepedulian terhadap pengembangan karyawan menjadi fondasi utama dalam menghadapi era transformasi digital. Organisasi yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai tersebut ke dalam kebijakan, praktik, dan perilaku kepemimpinan akan lebih berhasil dalam membangun persepsi positif di kalangan karyawan. Pada

akhirnya, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola aspek manusia secara efektif, termasuk membentuk persepsi, sikap, dan komitmen karyawan terhadap perubahan yang terjadi.

3.6.3 Keselarasan Nilai Pribadi dan Organisasi

Keselaran antara nilai pribadi karyawan dan nilai-nilai organisasi (*person–organization fit*) merupakan faktor krusial yang memengaruhi berbagai aspek perilaku kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja individu. Ketika terjadi kesesuaian nilai (*value congruence*), karyawan cenderung merasakan keterhubungan yang lebih kuat dengan organisasi, yang tercermin dalam munculnya *sense of belonging* dan identifikasi organisasi yang tinggi. Kondisi ini mendorong keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang lebih intens, di mana karyawan menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, ketidaksesuaian nilai (*value incongruence*) dapat menimbulkan ketegangan psikologis, konflik internal, serta menurunnya kepuasan kerja, yang dalam jangka panjang berpotensi meningkatkan stres kerja, disengagement, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Lebih lanjut, keselarasan nilai tidak hanya berdampak pada aspek afektif, tetapi juga pada perilaku kerja yang nyata. Karyawan yang merasa nilai pribadinya sejalan dengan nilai organisasi cenderung menunjukkan perilaku proaktif, loyalitas yang tinggi, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan.

Mereka juga lebih mudah menerima kebijakan organisasi dan beradaptasi terhadap perubahan, karena adanya kesamaan perspektif mengenai tujuan dan arah organisasi. Sebaliknya, karyawan yang mengalami ketidaksesuaian nilai cenderung menunjukkan sikap skeptis, kurang termotivasi, serta memiliki keterikatan yang rendah terhadap organisasi.

Implikasi praktis dari pemahaman ini sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada tahap rekrutmen dan seleksi. Organisasi perlu mengadopsi strategi *value-based recruitment*, yaitu proses seleksi yang tidak hanya menilai kompetensi teknis kandidat, tetapi juga kesesuaian nilai dan budaya. Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara berbasis perilaku, asesmen budaya, maupun penggunaan instrumen psikologis untuk mengidentifikasi keselarasan nilai. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan yang direkrut tidak hanya mampu menjalankan tugas, tetapi juga memiliki kesesuaian nilai yang mendukung keberlanjutan hubungan kerja.

Selain itu, proses *onboarding* memegang peran strategis dalam memperkuat internalisasi nilai organisasi. Program orientasi yang efektif tidak hanya berfokus pada pengenalan tugas dan prosedur kerja, tetapi juga pada pemahaman mendalam mengenai visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Melalui berbagai aktivitas seperti pelatihan, mentoring, serta interaksi sosial, karyawan baru dapat dibantu untuk memahami bagaimana nilai-nilai tersebut diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam mewujudkannya. Proses ini juga

menjadi momentum penting untuk membangun keterikatan emosional sejak awal masa kerja.

Dengan demikian, organisasi yang mampu memastikan keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi sejak tahap awal siklus kepegawaian akan memiliki keunggulan dalam membangun tim yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen emosional yang kuat. Integrasi antara kesesuaian nilai, pengelolaan sikap, dan pembentukan persepsi positif ini pada akhirnya akan berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang solid, peningkatan kinerja, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

3.6.4 Penanganan Konflik Nilai dan Sikap Negatif

Meskipun Meskipun organisasi telah melakukan berbagai upaya strategis untuk menyelaraskan nilai, sikap, dan persepsi karyawan, konflik antara nilai pribadi karyawan dan nilai organisasi tetap dapat terjadi sebagai konsekuensi dari keberagaman latar belakang, pengalaman, serta sistem keyakinan individu. Selain itu, dinamika organisasi yang kompleks, seperti perubahan kebijakan, gaya kepemimpinan, atau ketidakkonsistenan dalam implementasi nilai, juga dapat memicu berkembangnya sikap negatif terhadap organisasi. Dalam situasi seperti ini, strategi manajemen yang sensitif, empatik, dan terbuka menjadi sangat penting untuk mencegah eskalasi konflik yang dapat berdampak pada menurunnya kinerja, keterlibatan, dan stabilitas organisasi.

Penanganan konflik nilai dan sikap negatif memerlukan ruang dialog yang konstruktif, di mana karyawan merasa aman untuk

menyampaikan pandangan, kekhawatiran, dan pengalaman mereka tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Penciptaan forum komunikasi dua arah baik dalam bentuk diskusi kelompok, sesi umpan balik, maupun mekanisme pengaduan menjadi langkah penting dalam membangun kepercayaan dan transparansi. Dalam konteks ini, organisasi perlu memastikan adanya *psychological safety*, sehingga karyawan dapat berpartisipasi secara terbuka dan jujur dalam proses komunikasi tersebut.

Lebih lanjut, langkah krusial dalam mengelola konflik adalah mengidentifikasi akar permasalahan secara komprehensif. Konflik nilai atau sikap negatif dapat bersumber dari berbagai faktor, seperti ketidaksesuaian nilai (*value incongruence*), persepsi terhadap ketidakadilan organisasi, kurangnya dukungan organisasi (*perceived organizational support*), atau pengalaman kerja yang tidak sesuai dengan ekspektasi. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan analisis yang mendalam, baik melalui strategi kualitatif seperti wawancara dan diskusi, maupun strategi kuantitatif seperti survei karyawan, untuk memahami sumber utama permasalahan secara akurat.

Setelah akar masalah teridentifikasi, organisasi dapat merancang intervensi yang lebih terarah dan kontekstual. Dalam beberapa kasus, diperlukan penyesuaian terhadap praktik organisasi, seperti kebijakan sumber daya manusia, sistem penghargaan, atau gaya kepemimpinan, agar lebih konsisten dengan nilai-nilai yang diklaim. Hal ini penting untuk mengurangi kesenjangan antara nilai normatif dan realitas yang dirasakan karyawan. Di sisi lain, apabila

konflik lebih disebabkan oleh kesalahpahaman atau kurangnya pemahaman terhadap nilai organisasi, maka strategi edukasi dan komunikasi menjadi solusi yang lebih tepat. Program sosialisasi nilai, pelatihan budaya organisasi, serta komunikasi internal yang lebih efektif dapat membantu membentuk persepsi yang lebih positif dan selaras.

Selain itu, strategi yang bersifat individual juga perlu dipertimbangkan, terutama dalam kasus konflik nilai yang bersifat personal. Pendampingan melalui coaching atau counseling dapat membantu karyawan merefleksikan nilai-nilai mereka dan menemukan titik temu dengan nilai organisasi. Strategi ini tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik, tetapi juga pada pengembangan individu secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pengelolaan konflik nilai dan sikap negatif tidak hanya bertujuan untuk meredakan ketegangan jangka pendek, tetapi juga sebagai bagian dari upaya strategis dalam memperkuat budaya organisasi. Organisasi yang mampu mengelola konflik secara konstruktif akan memiliki kapasitas adaptif yang lebih tinggi, meningkatkan kepercayaan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

3.7 Latihan Soal

1. Jelaskan perbedaan antara nilai organisasi, sikap karyawan, dan persepsi karyawan dalam konteks organisasi modern. Mengapa

ketiga konsep ini penting untuk dipahami oleh manajemen dalam membangun budaya organisasi yang kuat?

2. Sebuah organisasi mengklaim memiliki nilai-nilai seperti integritas, inovasi, dan kepedulian karyawan, tetapi karyawan mempersepsikan bahwa organisasi tidak konsisten dalam menerapkan nilai-nilai tersebut. Jelaskan bagaimana ketidaksesuaian ini dapat mempengaruhi sikap karyawan, persepsi terhadap dukungan organisasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Apa rekomendasi Anda untuk mengatasi masalah ini?
3. Jelaskan peran kepemimpinan dalam mengintegrasikan nilai, sikap, dan persepsi karyawan menuju arah yang positif. Berikan contoh konkret tentang bagaimana pemimpin dapat mendemonstrasikan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan menciptakan persepsi dukungan yang kuat.
4. Bandingkan bagaimana nilai, sikap, dan persepsi karyawan dapat mempengaruhi perilaku citizenship organisasi (OCB) dan inovasi karyawan. Mengapa organisasi yang ingin mendorong inovasi dan kolaborasi harus memperhatikan dengan serius nilai-nilai organisasi dan persepsi karyawan?
5. Identifikasi dan jelaskan empat strategi manajemen yang dapat digunakan untuk memperkuat nilai, sikap, dan persepsi positif dalam organisasi. Untuk setiap strategi, jelaskan bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap pembangunan budaya organisasi yang positif dan produktif.

Bab 4: Motivasi dalam Lingkungan Kerja

Shofyan Roni, S.E., M.M.

4.1 Pengertian dan Konsep Dasar Motivasi Kerja

4.1.1 Definisi Motivasi dalam Konteks Organisasi

Motivasi merupakan salah satu faktor paling penting dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara konseptual, motivasi dapat dipahami sebagai dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan individu untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam konteks lingkungan kerja, motivasi merupakan sebuah proses psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, berkomitmen tinggi, dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi bukan hanya tentang keinginan karyawan untuk bekerja, tetapi juga tentang bagaimana energi, antusiasme, dan dedikasi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi (Berberi, 2025).

Pemahaman mendalam tentang motivasi kerja memerlukan strategi multidimensional yang mempertimbangkan faktor-faktor individual, organisasi, dan lingkungan. Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai variabel kompleks yang saling berinteraksi,

menciptakan dinamika yang unik dalam setiap organisasi dan bahkan dalam setiap individu. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

4.1.2 Teori-Teori Motivasi Konten dan Proses

Dalam literatur manajemen organisasi, teori motivasi umumnya dibagi menjadi dua kategori utama: teori konten (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Teori konten fokus pada mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik yang mendorong individu untuk berperilaku tertentu. Teori ini berusaha menjawab pertanyaan "apa" yang memotivasi seseorang, dengan menekankan pada kebutuhan, keinginan, dan goal pribadi yang mendasari perilaku kerja. Sebaliknya, teori proses lebih menekankan pada mekanisme kognitif yang mempengaruhi motivasi dan bagaimana individu membuat keputusan tentang perilaku yang akan dilakukan. Teori proses menjawab pertanyaan "bagaimana" motivasi bekerja, dengan fokus pada proses pengambilan keputusan dan interaksi antara berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja.

Riset terkini menunjukkan bahwa teori proses memiliki aplikasi yang lebih luas dalam organisasi kontemporer karena fleksibilitas, dukungan empiris, dan kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan kerja yang beragam. Teori-teori seperti *Expectancy Theory* dari Vroom, *Equity Theory* dari Adams, dan *Goal-Setting Theory* telah terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja dalam berbagai konteks

organisasi yang berbeda-beda (Berberi, 2025). Pemahaman tentang teori-teori ini memberikan kerangka kerja yang solid bagi para manajer untuk merancang sistem motivasi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan mereka.

4.1.3 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi kerja dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu sendiri, seperti kepuasan pribadi, pengembangan kompetensi, otonomi dalam bekerja, dan pencapaian prestasi. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung bekerja karena mereka menemukan makna dan kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, bukan karena hadiah atau penghargaan eksternal. Motivasi intrinsik berkaitan erat dengan konsep *self-determination theory*, di mana individu didorong untuk memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar: kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan relasi sosial.

Motivasi ekstrinsik, di sisi lain, berasal dari faktor-faktor di luar diri individu, seperti gaji, bonus, promosi, pengakuan dari atasan, dan kondisi kerja yang baik. Meskipun motivasi ekstrinsik sering dianggap sebagai motivator yang lebih sederhana dibandingkan dengan motivasi intrinsik, riset menunjukkan bahwa kombinasi yang seimbang antara keduanya menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja yang optimal. Dalam perspektif ekonomi perilaku (*behavioral economics perspective*), insentif moneter dan non-moneter memiliki peran penting dalam membentuk perilaku karyawan dan produktivitas di tempat kerja. Organisasi yang sukses

adalah mereka yang mampu mengintegrasikan kedua jenis motivasi ini dalam strategi manajemen sumber daya manusia mereka (Saini, 2025).

4.1.4 Pentingnya Motivasi bagi Organisasi

Motivasi karyawan merupakan aspek krusial yang langsung mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan termotivasi dengan baik, mereka menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, inisiatif yang lebih besar dalam mengatasi masalah, dan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi. Riset empiris telah membuktikan bahwa ada hubungan signifikan positif antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi, dengan variabel-variabel seperti gaji, pengakuan, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang terukur terhadap produktivitas (Jain & Morya, 2025).

Lebih dari itu, motivasi yang tinggi berkontribusi pada pengurangan tingkat turnover, peningkatan engagement karyawan, dan penciptaan budaya kerja yang positif dan produktif. Organisasi yang mampu mempertahankan tingkat motivasi karyawan yang tinggi akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar yang semakin kompetitif. Investasi dalam program-program motivasi karyawan bukan hanya tentang meningkatkan moral, tetapi juga tentang membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

4.2.1 Kompensasi dan Pengakuan

Kompensasi, yang meliputi gaji, bonus, tunjangan, dan benefit lainnya, merupakan salah satu faktor paling signifikan yang mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Gaji yang kompetitif dan adil tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan tetapi juga memberikan pengakuan atas nilai kontribusi mereka kepada organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan usaha dan prestasi mereka, tingkat kepuasan dan motivasi mereka akan meningkat secara signifikan. Pengakuan (*recognition*) juga memainkan peran yang sangat penting, karena memberikan penghargaan atas pencapaian dan kerja keras karyawan. Pengakuan dapat berbentuk pujian verbal, penghargaan formal, promosi, atau kesempatan untuk mengambil proyek yang lebih menantang.

Riset telah menunjukkan bahwa kombinasi antara kompensasi moneter yang adil dan pengakuan non-moneter yang konsisten menghasilkan motivasi karyawan yang paling optimal. Organisasi yang efektif adalah mereka yang tidak hanya memberikan gaji yang kompetitif tetapi juga menciptakan sistem pengakuan yang transparan dan terukur, di mana setiap pencapaian dihargai secara tepat dan tepat waktu (Jain & Morya, 2025). Dalam era modern ini, banyak karyawan juga menghargai fleksibilitas

dalam paket kompensasi, memungkinkan mereka untuk memilih benefit yang paling sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka.

4.2.2 Lingkungan Kerja dan Kondisi Fisik

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan fondasi penting untuk membangun motivasi karyawan yang berkelanjutan. Kondisi fisik tempat kerja, termasuk pencahayaan yang baik, suhu yang nyaman, keamanan, dan fasilitas yang memadai, memiliki pengaruh langsung terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas mereka. Lingkungan kerja yang positif menciptakan atmosfer yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan profesional. Ketika karyawan merasa aman, nyaman, dan dihargai di tempat kerja, mereka akan menghabiskan energi mereka untuk bekerja secara produktif daripada untuk mengatasi stres atau ketidaknyamanan yang tidak perlu.

Lingkungan kerja yang baik juga mencakup dimensi sosial dan psikologis, seperti hubungan yang harmonis antar karyawan, dukungan dari rekan kerja dan atasan, serta kesempatan untuk berkembang dan belajar hal-hal baru. Organisasi yang mengintegrasikan pengembangan infrastruktur fisik dengan investasi dalam budaya kerja yang sehat akan menciptakan lingkungan yang optimal untuk pertumbuhan motivasi karyawan. Studi menunjukkan bahwa perbaikan dalam kondisi kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja mereka (Jain & Morya, 2025).

4.2.3 Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor paling berpengaruh dalam membentuk tingkat motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer atau pemimpin organisasi secara langsung mempengaruhi bagaimana karyawan merespons pekerjaan mereka, bagaimana mereka berinteraksi dengan rekan kerja, dan seberapa tinggi komitmen mereka terhadap organisasi. Kepemimpinan yang transformatif (*transformational leadership*), di mana pemimpin menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih besar dari kepentingan pribadi mereka, terbukti sangat efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau kurang suportif dapat mengurangi motivasi karyawan, meningkatkan stres kerja, dan pada akhirnya menyebabkan peningkatan turnover. Seorang manajer yang efektif adalah mereka yang tidak hanya memberikan arahan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, tetapi juga memberikan dukungan, umpan balik yang konstruktif, dan kesempatan untuk pengembangan karir. Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan prediktor terkuat dari kinerja organisasi dan memiliki korelasi negatif yang kuat dengan tingkat turnover karyawan (Kouassi *et al.*, 2025). Pemimpin yang memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan mereka akan mampu merancang strategi motivasi yang lebih personal dan efektif.

4.2.4 Kesempatan Pengembangan Karir dan Pembelajaran

Karyawan modern, terutama generasi milenial dan Gen Z, semakin menghargai kesempatan untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan kompetensi mereka. Organisasi yang menawarkan program pelatihan yang komprehensif, mentoring, dan jalur karir yang jelas akan mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Kesempatan untuk berkembang secara profesional dan pribadi merupakan motivator intrinsik yang sangat kuat, karena memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan merasakan pertumbuhan dalam karir mereka.

Investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya menguntungkan bagi individu tersebut tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang terampil dan termotivasi akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Program-program pelatihan yang efektif, workshop, sertifikasi profesional, dan kesempatan untuk mengambil peran yang lebih challenging semuanya berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Organisasi yang mengintegrasikan pembelajaran berkelanjutan dalam budaya kerja mereka akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan dihargai dalam perjalanan pengembangan karir mereka.

4.3 Teori-Teori Motivasi Kerja yang Paling Relevan

4.3.1 Expectancy Theory (Teori Harapan) dari Vroom

Teori Expectancy dari Victor Vroom adalah salah satu teori proses motivasi yang paling berpengaruh dan banyak diaplikasikan dalam praktik manajemen modern. Menurut teori ini, karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan ketika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan, dan hasil tersebut akan memberikan nilai atau kepuasan bagi mereka. Teori ini dibangun atas tiga komponen utama: *expectancy* (harapan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), *instrumentality* (harapan bahwa kinerja akan menghasilkan reward), dan *valence* (nilai atau pentingnya reward bagi individu).

Dalam praktik, manajer dapat mengaplikasikan teori Expectancy dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan (meningkatkan *expectancy*), memberikan reward yang relevan dan bermakna ketika kinerja yang diharapkan tercapai (meningkatkan *instrumentality*), dan memahami apa yang benar-benar dihargai oleh setiap karyawan (meningkatkan *valence*). Teori Expectancy telah terbukti sangat efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam berbagai organisasi dan industri (Berberi, 2025).

4.3.2 Equity Theory (Teori Keadilan) dari Adams

Teori Equity atau Teori Keadilan dari J. Stacy Adams berfokus pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam pertukaran antara apa yang mereka berikan kepada organisasi (input) dengan apa yang mereka terima dari organisasi (output). Menurut teori ini, karyawan akan merasa termotivasi ketika mereka percaya bahwa rasio antara kontribusi mereka dan imbalan yang mereka terima setara dengan rasio yang diterima oleh karyawan lain yang berada dalam situasi serupa. Ketika terjadi ketidakseimbangan, misalnya ketika karyawan merasa bahwa mereka memberikan kontribusi lebih dari yang diterima, mereka akan mengalami rasa tidak puas dan demotivasi.

Untuk meningkatkan motivasi melalui perspektif keadilan, organisasi harus memastikan bahwa sistem kompensasi, promosi, dan pengakuan yang diterapkan transparan, konsisten, dan adil bagi semua karyawan. Persepsi ketidakadilan, meskipun hanya persepsi, dapat memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan bahkan dapat menyebabkan karyawan untuk mengurangi kontribusi mereka atau meninggalkan organisasi. Teori Equity menekankan pentingnya komunikasi yang jelas tentang bagaimana keputusan kompensasi dan promosi dibuat, serta kesempatan bagi karyawan untuk mengajukan keberatan atau diskusi tentang persepsi ketidakadilan mereka (Berberi, 2025).

4.3.3 Goal-Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan)

Teori Penetapan Tujuan, yang dikembangkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham, berpendapat bahwa penetapan tujuan yang

spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, dan dengan umpan balik yang jelas akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan. Tujuan yang spesifik memberikan arah yang jelas kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka, sementara tingkat kesulitan yang tepat menciptakan tantangan yang memotivasi tanpa membuat karyawan merasa overwhelmed. Umpan balik yang teratur tentang kemajuan terhadap tujuan memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan usaha mereka dan tetap termotivasi menuju pencapaian tujuan.

Dalam praktik organisasi, manajer yang menggunakan strategi Goal-Setting dengan efektif akan melihat peningkatan yang signifikan dalam motivasi dan kinerja karyawan. Tujuan harus ditetapkan melalui diskusi kolaboratif antara manajer dan karyawan, memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi namun juga relevan dengan aspirasi dan pengembangan karir karyawan. Teori ini telah divalidasi melalui berbagai riset empiris dan terbukti sangat efektif dalam berbagai konteks organisasi dan industri (Berberi, 2025).

4.3.4 Behavioral Economics Perspective dalam Motivasi Kerja

Perspektif ekonomi perilaku (*behavioral economics*) memberikan wawasan unik tentang bagaimana faktor-faktor psikologis dan kognitif mempengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Strategi ini mengakui bahwa pengambilan keputusan manusia tidak selalu rasional seperti yang diasumsikan oleh model ekonomi tradisional, tetapi dipengaruhi oleh bias kognitif, heuristik, dan motivasi sosial. Konsep-konsep seperti *loss aversion*

(kecenderungan untuk menghindari kerugian), *prospect theory* (bagaimana individu menilai risiko dan keuntungan), dan *social norms* (norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku) semuanya memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan.

Aplikasi praktis dari perspektif ekonomi perilaku dalam manajemen motivasi termasuk penggunaan *nudges* (dorongan kecil yang mengubah konteks keputusan), *gamification* (penerapan elemen permainan dalam tugas kerja), dan *commitment devices* (mekanisme yang membantu karyawan berkomitmen pada tujuan mereka). Riset menunjukkan bahwa perubahan-perubahan sederhana dalam arsitektur pilihan (*choice architecture*) dan struktur tempat kerja dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam produktivitas dan kepuasan kerja karyawan (Saini, 2025). Pemahaman tentang faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi perilaku memungkinkan organisasi untuk merancang intervensi yang lebih efektif dan berkelanjutan dalam meningkatkan motivasi karyawan.

4.4 Strategi dan Implementasi Motivasi dalam Praktik Organisasi

4.4.1 Desain Sistem Kompensasi yang Kompetitif dan Adil

Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik merupakan fondasi penting untuk membangun motivasi karyawan yang berkelanjutan. Organisasi yang efektif adalah mereka yang

melakukan riset pasar secara teratur untuk memastikan bahwa gaji yang ditawarkan kompetitif dengan industri sejenis, sehingga organisasi dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Namun, kompensasi yang kompetitif saja tidak cukup; sistem kompensasi harus juga dirancang agar dipersepsikan sebagai adil oleh semua karyawan. Transparansi dalam menjelaskan bagaimana gaji ditentukan, bagaimana kenaikan gaji diberikan, dan apa kriteria untuk promosi sangat penting untuk membangun kepercayaan dan persepsi keadilan.

Selain gaji pokok, organisasi harus juga mempertimbangkan benefit yang komprehensif, fleksibilitas dalam paket kompensasi, dan sistem insentif yang menghubungkan kinerja dengan reward. Program bonus yang jelas dan terukur, asuransi kesehatan yang baik, program pensiun yang menarik, dan benefit fleksibel seperti jam kerja yang fleksibel atau kesempatan untuk bekerja dari rumah semuanya berkontribusi pada meningkatnya motivasi karyawan. Organisasi harus secara berkala meninjau efektivitas sistem kompensasi mereka melalui survei karyawan dan analisis data tentang tingkat turnover dan kepuasan (Jain & Morya, 2025).

4.4.2 Menciptakan Budaya Pengakuan dan Apresiasi

Budaya pengakuan dan apresiasi yang kuat merupakan salah satu cara paling efektif dan cost-effective untuk meningkatkan motivasi karyawan. Pengakuan tidak selalu harus berbentuk uang atau reward material; bahkan pengakuan verbal yang tulus dari atasan, pengakuan di depan rekan kerja, atau pengakuan formal melalui program penghargaan karyawan dapat memiliki dampak

yang signifikan. Organisasi yang sukses adalah mereka yang menciptakan sistem di mana pencapaian, usaha keras, dan kontribusi positif karyawan diakui secara konsisten dan tepat waktu.

Program pengakuan yang efektif harus dirancang agar inklusif, sehingga berbagai jenis pencapaian dan kontribusi diakui, tidak hanya kesuksesan besar tetapi juga upaya-upaya kecil yang menunjukkan peningkatan atau komitmen. Peer-to-peer recognition, di mana karyawan dapat saling memberikan pengakuan, juga terbukti sangat efektif dalam membangun budaya apresiasi yang positif. Manajer harus dilatih untuk memberikan feedback yang konstruktif dan pengakuan yang tulus secara teratur, bukan hanya dalam peninjauan kinerja formal. Budaya pengakuan yang kuat akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaik mereka.

4.4.3 Pengembangan Kepemimpinan dan Manajemen yang Inspiratif

Investasi dalam pengembangan kepemimpinan merupakan salah satu strategi paling efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan secara menyeluruh. Manajer dan pemimpin yang terlatih dengan baik tentang bagaimana menginspirasi, memberdayakan, dan memotivasi tim mereka akan menghasilkan tingkat keterlibatan karyawan yang jauh lebih tinggi. Program pelatihan kepemimpinan harus fokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan seperti komunikasi yang efektif, pemberian feedback yang konstruktif, coaching, dan kemampuan untuk memahami kebutuhan individual karyawan. Kepemimpinan transformatif, di mana pemimpin

mengartikulasikan visi yang menarik, memberikan inspirasi intelektual, mempertimbangkan kebutuhan individual, dan memberikan stimulasi intelektual kepada karyawan, telah terbukti sangat efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik.

Organisasi juga harus menciptakan budaya di mana kepemimpinan dianggap sebagai tanggung jawab yang penting, dan manajer ditinjau tidak hanya berdasarkan hasil yang mereka capai tetapi juga berdasarkan bagaimana mereka memimpin dan mengembangkan timnya. Mentoring antara pemimpin senior dan manajer baru, community of practice untuk berbagi pengalaman dan best practices, dan continuous feedback tentang efektivitas kepemimpinan semuanya berkontribusi pada peningkatan kualitas kepemimpinan dalam organisasi (Kouassi *et al.*, 2025). Investasi dalam kepemimpinan yang baik akan menghasilkan return yang signifikan dalam bentuk peningkatan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan.

4.4.4 Program Pengembangan Karir dan Pembelajaran Berkelanjutan

Organisasi yang ingin mempertahankan karyawan terbaik dan membangun motivasi jangka panjang harus menawarkan program pengembangan karir yang komprehensif dan pembelajaran berkelanjutan. Program ini harus mencakup identifikasi jalur karir yang jelas bagi karyawan, perencanaan pengembangan individu yang dipersonalisasi, akses ke program pelatihan dan sertifikasi profesional, serta kesempatan untuk mengambil proyek atau peran yang lebih challenging. Organisasi harus memiliki budaya yang

menghargai pembelajaran dan inovasi, di mana karyawan didorong untuk mengambil risiko yang terukur, belajar dari kegagalan, dan terus meningkatkan kompetensi mereka.

Investasi dalam pembelajaran dapat berbentuk training formal di dalam organisasi, sponsor untuk mengikuti program eksternal, budget pengembangan personal untuk setiap karyawan, atau program magang dan rotasi pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru. Mentoring dan coaching dari pemimpin senior juga merupakan bagian penting dari strategi pengembangan karir. Organisasi yang menunjukkan komitmen nyata terhadap pengembangan karyawan akan melihat peningkatan yang signifikan dalam motivasi, loyalitas, dan kinerja jangka panjang. Karyawan yang merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pertumbuhan profesional mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dan berkontribusi lebih lama dengan organisasi.

4.5 Latihan Soal

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan singkat tetapi komprehensif.

1. Jelaskan perbedaan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, serta berikan contoh konkret bagaimana kedua jenis motivasi ini dapat diterapkan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Menurut Expectancy Theory dari Vroom, motivasi karyawan dipengaruhi oleh tiga komponen utama. Identifikasi ketiga komponen tersebut dan jelaskan bagaimana seorang manajer dapat mengoptimalkan masing-masing komponen untuk meningkatkan motivasi timnya.
3. Organisasi Anda mengalami penurunan motivasi dan tingkat turnover yang tinggi. Berdasarkan teori-teori motivasi yang telah Anda pelajari, analisis kemungkinan penyebab masalah ini dan usulkan tiga strategi praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan motivasi karyawan.
4. Diskusikan bagaimana perspektif ekonomi perilaku (*behavioral economics*) dapat memberikan wawasan baru tentang motivasi kerja yang berbeda dari teori-teori motivasi tradisional. Berikan contoh aplikasi praktis dari konsep-konsep behavioral economics dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja.
5. Anda diminta merancang program motivasi karyawan yang komprehensif untuk organisasi yang memiliki 500 karyawan dengan budaya kerja yang kurang positif. Program ini harus mencakup minimal empat elemen (kompensasi, pengakuan, kepemimpinan, dan pengembangan karir). Jelaskan secara detail bagaimana Anda akan mengimplementasikan setiap elemen dan bagaimana Anda akan mengukur efektivitas program ini.

Bab 5: Kepribadian dan Emosi dalam Organisasi

Abdurrahim, S.E.I., M.M.

5.1 Konsep Kepribadian dalam Konteks Organisasi

5.1.1 Pengertian Kepribadian Organisasi

Kepribadian merupakan karakteristik mendasar yang membedakan setiap individu dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, kepribadian dapat diartikan sebagai pola konsisten dari perilaku, sikap, dan respons emosional yang ditunjukkan individu saat melaksanakan tugas maupun berinteraksi dengan orang lain (Shorey & Chaffin, 2018). Kepribadian tidak bersifat tetap, melainkan berkembang secara dinamis seiring dengan pengalaman, proses pembelajaran, serta interaksi sosial yang dialami individu di tempat kerja.

Pemahaman yang komprehensif terhadap kepribadian individu menjadi sangat penting karena memengaruhi cara seseorang menghadapi tantangan, bekerja sama dengan rekan kerja, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kepribadian juga berperan signifikan dalam membentuk budaya organisasi, memengaruhi dinamika kelompok, serta menentukan tingkat efektivitas kepemimpinan. Dalam lingkungan

organisasi modern yang terus berkembang, pemahaman terhadap keberagaman kepribadian menjadi semakin krusial guna menciptakan suasana kerja yang inklusif sekaligus produktif.

5.1.2 Dimensi-Dimensi Kepribadian dalam Organisasi

Dalam konteks organisasi, terdapat beragam strategi untuk memahami kepribadian, namun salah satu model yang paling banyak digunakan adalah *Big Five Personality Traits* yang mencakup lima dimensi utama. Dimensi pertama, *Openness to Experience*, menggambarkan sejauh mana individu terbuka terhadap gagasan baru, memiliki kreativitas, serta kecenderungan untuk berinovasi. Dimensi kedua, *Conscientiousness*, berkaitan dengan tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, serta ketelitian individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dimensi ketiga, *Extraversion*, menunjukkan tingkat keaktifan sosial, asertivitas, dan energi individu dalam berinteraksi dengan orang lain.

Dimensi keempat, *Agreeableness*, mencerminkan kemampuan individu untuk bekerja sama, menunjukkan empati, serta memiliki kepedulian terhadap orang lain. Sementara itu, dimensi terakhir, *Neuroticism*, berkaitan dengan kecenderungan individu dalam mengalami emosi negatif seperti kecemasan, stres, dan ketidakstabilan emosional (Zettler *et al.*, 2020). Kelima dimensi tersebut memiliki implikasi yang penting dalam konteks organisasi karena memengaruhi tingkat produktivitas, efektivitas kerja tim, serta kepuasan kerja. Individu dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi umumnya lebih dapat diandalkan dan berorientasi pada pencapaian hasil, sedangkan individu dengan tingkat *agreeableness*

yang tinggi cenderung lebih mampu membangun hubungan interpersonal yang harmonis.

5.1.3 Kepribadian dan Perilaku Organisasi

Kepribadian individu memberikan pengaruh langsung terhadap perilaku yang ditampilkan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Hasil riset menunjukkan bahwa dimensi *neuroticism* memiliki keterkaitan yang signifikan dengan munculnya perilaku negatif di tempat kerja, seperti kecenderungan menahan informasi dan menghindari kontribusi yang konstruktif, terutama ketika individu menghadapi perlakuan tidak menyenangkan atau ketidakadilan (Arshad & Ismail, 2018). Individu dengan tingkat *neuroticism* yang tinggi umumnya lebih sensitif terhadap rangsangan negatif dan lebih rentan mengalami tekanan emosional.

Sebaliknya, dimensi *conscientiousness* menunjukkan hubungan positif dengan perilaku kerja yang produktif, tingkat kehadiran yang stabil, serta komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawab. Dimensi *openness to experience* mendorong individu untuk proaktif dalam proses pembelajaran berkelanjutan dan lebih adaptif terhadap perubahan organisasi. Sementara itu, *agreeableness* berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja sama tim dan membangun komunikasi yang konstruktif. Di sisi lain, *extraversion* mendukung keterlibatan aktif dalam aktivitas organisasi serta memperluas jaringan profesional individu.

5.1.4 Kepribadian dan Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepribadian pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan gaya kepemimpinan serta tingkat efektivitasnya

dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan. Temuan riset menunjukkan bahwa pola keterikatan (*attachment patterns*) antara pemimpin dan bawahan dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian pemimpin, serta berkorelasi dengan peningkatan kinerja organisasi (Shorey & Chaffin, 2018). Pemimpin yang memiliki pola keterikatan yang sehat cenderung mampu membangun tingkat kepercayaan yang tinggi, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif.

Lebih lanjut, dimensi kepribadian tertentu, khususnya *extraversion* dan *conscientiousness*, turut memengaruhi cara pemimpin dalam mengomunikasikan visi dan misi organisasi kepada anggota tim. Pemimpin dengan tingkat *extraversion* yang tinggi umumnya lebih ekspresif, karismatik, dan mampu memberikan inspirasi kepada tim. Sementara itu, pemimpin dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi cenderung lebih sistematis, terencana, dan berorientasi pada pencapaian target. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai kepribadian pemimpin beserta implikasinya terhadap gaya kepemimpinan menjadi aspek penting dalam upaya pengembangan kepemimpinan serta pelaksanaan coaching yang efektif dalam organisasi.

5.2 Kecerdasan Emosional dan Perannya dalam Organisasi

5.2.1 Definisi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*, disingkat *EI*) didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi mereka sendiri serta mengenali dan memengaruhi emosi orang lain dengan cara yang positif (Lemisiou, 2018). Kecerdasan emosional meliputi empat komponen utama: kesadaran diri emosional, pengelolaan emosi pribadi, kesadaran sosial atau empati, dan pengelolaan hubungan sosial. Dalam konteks organisasi, kecerdasan emosional telah diakui sebagai prediktor penting dari kinerja individu, kepuasan kerja, dan kesuksesan kepemimpinan.

Berbeda dengan kecerdasan intelektual yang mengukur kemampuan kognitif, kecerdasan emosional lebih fokus pada aspek afektif dan interpersonal yang mempengaruhi bagaimana individu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Kecerdasan emosional dapat dikembangkan melalui pelatihan, coaching, dan pengalaman reflektif. Riset menunjukkan bahwa intervensi *person-centered coaching* dapat secara signifikan meningkatkan tingkat kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial karyawan, dengan efek yang kuat terhadap kompetensi yang ditargetkan (Lemisiou, 2018).

5.2.2 Dimensi-Dimensi Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence* atau EI) merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, serta mengelola emosi diri sendiri, sekaligus memahami dan memengaruhi emosi orang lain secara positif (Lemisiou, 2018). Konsep ini mencakup empat dimensi utama, yaitu kesadaran diri emosional, kemampuan mengatur emosi pribadi, kesadaran sosial atau empati, serta keterampilan dalam mengelola hubungan sosial. Dalam konteks organisasi, kecerdasan emosional telah diakui sebagai salah satu faktor penting yang memprediksi kinerja individu, tingkat kepuasan kerja, serta keberhasilan dalam kepemimpinan.

Berbeda dengan kecerdasan intelektual yang berfokus pada aspek kognitif, kecerdasan emosional lebih menekankan pada dimensi afektif dan interpersonal yang memengaruhi kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Kemampuan ini tidak bersifat tetap, melainkan dapat dikembangkan melalui berbagai teknik, seperti pelatihan, *coaching*, serta refleksi pengalaman. Sejumlah riset menunjukkan bahwa strategi *person-centered coaching* terbukti efektif dalam meningkatkan kecerdasan emosional dan sosial karyawan, serta memberikan dampak signifikan terhadap penguatan kompetensi yang menjadi sasaran pengembangan (Lemisiou, 2018).

5.2.3 Kecerdasan Emosional dan Kinerja Organisasi

Berbagai studi empiris menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara kecerdasan emosional dan kinerja organisasi. Manajer yang memiliki tingkat kecerdasan emosional

tinggi cenderung lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia, memimpin proses perubahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kinerja unggul. Selain itu, riset terkait program *person-centered coaching* mengindikasikan bahwa intervensi yang berfokus pada peningkatan kecerdasan emosional dan kompetensi sosial memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja (Lemisiou, 2018).

Kecerdasan emosional juga memiliki keterkaitan positif dengan kepuasan kerja, tingkat keterlibatan karyawan, serta retensi tenaga kerja. Dalam konteks organisasi yang semakin kompleks dan beragam, kemampuan ini menjadi kompetensi kunci dalam memahami serta mengelola perbedaan. Manajer dengan kecerdasan emosional yang baik mampu membangun kepercayaan, menghargai keragaman perspektif, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif. Oleh karena itu, pengembangan kecerdasan emosional perlu ditempatkan sebagai prioritas dalam program pengembangan kepemimpinan maupun pengelolaan sumber daya manusia.

5.2.4 Intervensi Pengembangan Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dapat dikembangkan melalui berbagai intervensi terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi emosional dan sosial individu. Salah satu strategi yang terbukti efektif adalah program *person-centered coaching*, yang mampu meningkatkan kecerdasan emosional baik pada karyawan maupun manajer (Lemisiou, 2018). Melalui coaching individual yang bersifat personal, individu dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pola emosinya, mengidentifikasi area

yang perlu dikembangkan, serta merancang strategi yang lebih efektif dalam mengelola emosi.

Selain strategi individual, organisasi juga dapat mengimplementasikan pelatihan berbasis kelompok yang berfokus pada penguatan kecerdasan emosional, seperti peningkatan kesadaran diri, pengelolaan emosi, empati, serta keterampilan komunikasi. Lebih lanjut, integrasi kecerdasan emosional dalam program pengembangan kepemimpinan terbukti mampu meningkatkan kemampuan pemimpin dalam mengelola tim dan mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, organisasi perlu membangun budaya yang mendukung pengembangan emosional secara berkelanjutan melalui pemberian umpan balik secara rutin, mentoring, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman untuk berbagi pengalaman dan belajar dari kesalahan.

5.3 Kepribadian, Emosi, dan Manajemen Konflik dalam Organisasi

5.3.1 Hubungan Emosi dan Konflik Organisasi

Emosi memiliki peran yang sangat penting dalam munculnya konflik di dalam organisasi. Berbagai konflik sering kali dipicu atau diperparah oleh emosi negatif seperti kemarahan, frustrasi, kecemasan, dan kekecewaan. Selain itu, dimensi kepribadian tertentu, khususnya *neuroticism*, meningkatkan kecenderungan individu untuk mengalami emosi negatif secara intens dalam situasi konflik, sehingga dapat memperburuk dinamika yang terjadi. Oleh

karena itu, pemahaman mengenai interaksi antara emosi dan kepribadian dalam memengaruhi respons individu terhadap konflik menjadi aspek penting dalam merancang strategi manajemen konflik yang efektif.

Lebih lanjut, emosi turut memengaruhi cara individu dalam memersepsikan dan menafsirkan situasi konflik. Individu yang berada dalam kondisi emosional negatif cenderung menghasilkan interpretasi yang bias terhadap tindakan dan motivasi pihak lain, bahkan sering kali menilai niat yang sebenarnya netral sebagai bentuk ancaman atau serangan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan siklus eskalasi konflik yang sulit dikendalikan tanpa adanya intervensi yang tepat. Dengan demikian, kemampuan dalam mengelola emosi secara efektif menjadi kunci utama untuk mencegah konflik berkembang menjadi permasalahan yang lebih kompleks dan merusak.

5.3.2 Gaya Manajemen Konflik dan Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional yang dimiliki manajer berperan signifikan dalam menentukan pilihan gaya manajemen konflik serta tingkat efektivitasnya dalam menyelesaikan permasalahan. Manajer dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mengadopsi gaya integrating, yaitu strategi yang berfokus pada pemahaman menyeluruh terhadap perspektif semua pihak serta pencarian solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Strategi ini menuntut kemampuan dalam mengelola emosi diri, menunjukkan empati, serta berkomunikasi secara efektif.

Sebaliknya, manajer dengan kecerdasan emosional yang rendah lebih cenderung menggunakan gaya *dominating* atau *avoiding*, yang umumnya kurang efektif dalam menyelesaikan konflik secara berkelanjutan. Gaya *dominating* ditandai dengan upaya untuk mengendalikan situasi secara sepihak, yang mungkin menyelesaikan konflik dalam jangka pendek, tetapi berpotensi meninggalkan ketidakpuasan yang dapat muncul kembali di kemudian hari. Sementara itu, gaya *avoiding* cenderung menghindari konflik tanpa menyentuh akar permasalahan yang sebenarnya. Oleh karena itu, pengembangan kecerdasan emosional, khususnya dalam aspek pengelolaan emosi dan kesadaran sosial, menjadi penting untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam menerapkan strategi manajemen konflik yang lebih konstruktif dan efektif.

5.3.3 Strategi Pengembangan Kecerdasan Emosional untuk Manajemen Konflik

Program pengembangan yang berfokus pada peningkatan kecerdasan emosional manajer memiliki kontribusi penting dalam memperkuat kemampuan manajemen konflik. Program tersebut perlu mencakup berbagai komponen, seperti kemampuan mengenali emosi diri dalam situasi konflik, strategi untuk tetap tenang dan terkendali di bawah tekanan, teknik komunikasi yang menekankan pemahaman, serta keterampilan negosiasi yang bersifat kooperatif. Dalam hal ini, manajer perlu dilatih untuk memanfaatkan emosi sebagai sumber informasi yang bernilai dalam memahami situasi, bukan sebagai pemicu respons yang bersifat impulsif.

Selain pelatihan formal, strategi seperti mentoring dan coaching individual juga berperan dalam meningkatkan kesadaran diri emosional serta membantu manajer merancang strategi yang lebih efektif dalam menghadapi situasi konflik tertentu. Di samping itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendorong dialog terbuka, praktik mendengarkan secara aktif, serta pencarian solusi secara kolaboratif. Budaya tersebut harus dimulai dari tingkat pimpinan, di mana para pemimpin senior menjadi teladan dalam menerapkan manajemen konflik yang konstruktif sekaligus menunjukkan komitmen terhadap pengembangan kecerdasan emosional di seluruh organisasi.

5.3.4 Faktor Budaya dan Konteks dalam Manajemen Konflik

Perlu dipahami bahwa efektivitas gaya manajemen konflik tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya dan karakteristik organisasi. Faktor seperti budaya nasional, nilai-nilai organisasi, serta norma industri berperan dalam membentuk cara konflik dipersepsikan dan dikelola. Pada beberapa budaya, strategi yang langsung dan tegas dalam menangani konflik dianggap lebih tepat, sementara pada budaya lain, strategi yang lebih halus dengan menekankan keharmonisan lebih diutamakan.

Oleh karena itu, pengembangan kecerdasan emosional perlu dilakukan secara kontekstual dengan mempertimbangkan karakteristik budaya setempat. Manajer tidak hanya perlu dibekali keterampilan umum dalam mengelola emosi dan konflik, tetapi juga kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan konteks budaya yang spesifik. Dalam organisasi yang bersifat multikultural, pemahaman

yang mendalam mengenai variasi emosi dan gaya penyelesaian konflik menjadi sangat penting. Dengan demikian, organisasi dapat merancang strategi manajemen konflik yang lebih inklusif, adaptif, dan efektif dalam menghadapi keberagaman.

5.4 Emosi, Kepribadian, dan Kepemimpinan Transformasional

5.4.1 Kepemimpinan Transformasional dan Peran Emosi

Kepemimpinan transformasional merupakan strategi kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan agar melampaui kepentingan pribadi serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas. Dalam praktiknya, aspek emosional memegang peranan yang sangat penting, karena pemimpin transformasional memanfaatkan emosi positif untuk menyampaikan visi, menanamkan nilai-nilai organisasi, serta membangun keterikatan emosional dengan para pengikutnya. Oleh sebab itu, kecerdasan emosional pemimpin khususnya dalam mengenali, mengelola emosi diri, serta memahami emosi karyawan menjadi faktor penentu dalam efektivitas kepemimpinan transformasional.

Temuan riset menunjukkan bahwa dalam sektor layanan kesehatan, kecerdasan emosional berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan niat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional

terhadap retensi karyawan bersifat tidak langsung, melainkan melalui peningkatan kecerdasan emosional karyawan. Pemimpin transformasional berperan dalam mengembangkan kecerdasan emosional bawahan melalui praktik mentoring, pemberian tanggung jawab yang menantang namun realistis, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

5.4.2 Kecerdasan Emosional Pemimpin dan Kepercayaan Organisasi

Kecerdasan emosional pemimpin memegang peranan penting dalam membangun kepercayaan dengan karyawan, yang menjadi landasan utama bagi kepemimpinan transformasional yang efektif. Pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi mampu menunjukkan empati terhadap berbagai kekhawatiran karyawan, memberikan pengakuan atas kontribusi mereka, serta menjaga konsistensi antara ucapan dan tindakan. Selain itu, dimensi kepribadian seperti *agreeableness* dan *conscientiousness* berinteraksi dengan kecerdasan emosional dalam memengaruhi tingkat kepercayaan yang dirasakan oleh karyawan (Shorey & Chaffin, 2018).

Tingginya tingkat kepercayaan antara pemimpin dan karyawan akan menciptakan iklim psikologis yang positif, di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko, mengakui kesalahan, serta belajar dari pengalaman. Dalam lingkungan yang dilandasi kepercayaan tersebut, karyawan cenderung lebih selaras dengan visi pemimpin, proaktif dalam menjalankan tugas, serta menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Oleh

karena itu, pengembangan kecerdasan emosional pemimpin perlu dipandang sebagai investasi strategis dalam upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan organisasi.

5.4.3 Mentoring dan Coaching Pemimpin untuk Meningkatkan Kecerdasan Emosional

Pengembangan kecerdasan emosional pada pemimpin dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti pelatihan kelompok, coaching individual, serta *peer learning*. Coaching individual dinilai sangat efektif, khususnya bagi pemimpin senior, karena memungkinkan adanya fokus pada permasalahan spesifik yang dihadapi serta mendorong proses pembelajaran yang lebih mendalam. Selain itu, program mentoring di mana pemimpin yang lebih berpengalaman membimbing pemimpin yang sedang berkembang berperan penting dalam transfer pengetahuan sekaligus peningkatan kecerdasan emosional.

Program pengembangan kepemimpinan idealnya mencakup berbagai komponen, seperti refleksi diri, umpan balik 360 derajat, simulasi melalui *role-play* dalam situasi kepemimpinan yang menantang, serta penguatan keterampilan komunikasi empatik. Pemimpin perlu dilatih untuk mengenali pola emosional diri, memahami pengaruh emosi terhadap proses pengambilan keputusan, serta mengembangkan respons yang selaras dengan nilai-nilai kepemimpinan transformasional. Selain itu, organisasi perlu membangun komunitas pembelajaran yang memungkinkan para pemimpin saling berbagi pengalaman, mendiskusikan tantangan, dan belajar bersama dalam mengembangkan kecerdasan emosional.

5.4.4 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional yang ditopang oleh tingkat kecerdasan emosional yang tinggi memberikan pengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi secara menyeluruh. Ketika pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan apresiasi atas kontribusi mereka, serta berkomitmen pada pengembangan individu, hal tersebut akan membentuk budaya kerja yang menghargai, menghormati, dan memberdayakan karyawan. Budaya semacam ini pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pemimpin transformasional juga berperan penting dalam menumbuhkan budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berani mengambil risiko yang terukur, serta belajar dari kesalahan, pemimpin mampu mendukung pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang. Kecerdasan emosional yang dimiliki pemimpin juga memungkinkan mereka untuk mengelola ketidakpastian dan perubahan secara efektif, sehingga karyawan merasa aman dan mendapatkan dukungan. Hal ini menjadi faktor krusial dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

5.5 Latihan Soal

1. Uraikan bagaimana dimensi kepribadian *neuroticism* memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi, khususnya ketika menghadapi situasi ketidaksopanan di tempat kerja. Apa implikasi yang dapat ditarik bagi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola karyawan dengan tingkat *neuroticism* yang tinggi?
2. Analisis hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja organisasi. Mengapa kecerdasan emosional menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan? Sertakan contoh konkret yang relevan dalam praktik organisasi.
3. Bandingkan serta jelaskan perbedaan antara berbagai gaya manajemen konflik (*integrating*, *dominating*, dan *avoiding*) dalam kaitannya dengan tingkat kecerdasan emosional manajer. Gaya manakah yang paling efektif, dan apa alasannya? Bagaimana organisasi dapat mendorong penerapan gaya yang lebih konstruktif?
4. Jelaskan peran emosi dalam kepemimpinan transformasional. Bagaimana pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu membangun kepercayaan dengan karyawan? Uraikan pula mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi retensi karyawan.
5. Rancang sebuah program pengembangan kepemimpinan yang komprehensif untuk meningkatkan kecerdasan emosional pemimpin. Program tersebut harus mencakup aspek pelatihan,

coaching, mentoring, serta budaya organisasi. Bagaimana cara Anda meninjau efektivitas program tersebut dalam mencapai tujuan organisasi?

Bab 6: Komunikasi dalam Organisasi

Anang Haris Firmansyah, M.Pd.

Komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu elemen fundamental yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Melalui proses komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengoordinasikan berbagai aktivitas kerja, menyampaikan informasi yang relevan, serta memastikan setiap anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai tugas, peran, dan tanggung jawabnya. Komunikasi juga berfungsi sebagai sarana untuk membangun hubungan interpersonal yang positif di antara anggota organisasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan produktif. Tanpa adanya komunikasi yang jelas dan terstruktur, berbagai kegiatan organisasi berpotensi mengalami hambatan seperti kesalahpahaman, konflik kerja, serta ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugas. Survei global yang dilakukan oleh *Gallup Workplace Report* menunjukkan sekitar 74% karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan ketika organisasi memiliki sistem komunikasi internal yang efektif.

Komunikasi organisasi tidak lagi terbatas pada interaksi tatap muka, tetapi juga memanfaatkan berbagai media dan platform digital yang memungkinkan pertukaran informasi secara cepat dan luas.

Apalagi kalau menilik pada era transformasi digital dan perkembangan teknologi informasi yang pesat beberapa tahun terakhir. Organisasi modern dituntut mampu mengelola arus komunikasi yang kompleks agar pesan dapat tersampaikan secara akurat kepada seluruh pihak yang berkepentingan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Studi yang dilakukan oleh *Salesforce Global Workforce Study* menyatakan karyawan yang merasa mendapatkan komunikasi yang jelas dari manajemen memiliki kemungkinan 4,6 kali lebih besar untuk merasa *empowered* dalam pekerjaan. Pemahaman mengenai konsep, fungsi, serta mekanisme komunikasi organisasi menjadi penting bagi setiap individu yang terlibat di dalam organisasi. Bab ini akan membahas secara komprehensif berbagai aspek komunikasi dalam organisasi, mulai dari konsep dasar, peran dan fungsi komunikasi, tantangan yang dihadapi organisasi, hingga strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam lingkungan kerja.

6.1 Konsep Dasar dan Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara anggota organisasi melalui berbagai saluran untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi organisasi tidak hanya sekadar penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain, tetapi merupakan proses yang melibatkan pemahaman, interpretasi, serta umpan balik yang

berkelanjutan. Melalui komunikasi yang efektif, setiap anggota organisasi dapat memahami tugas, peran, dan tanggung jawabnya sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan secara terkoordinasi dan terarah.

Komunikasi organisasi memiliki fungsi untuk membangun hubungan kerja yang baik, meningkatkan kerja sama, serta mendukung proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dapat membantu pimpinan menyampaikan visi dan tujuan organisasi kepada seluruh anggota, sekaligus memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk memberikan masukan dan umpan balik. Komunikasi menjadi faktor penting yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

6.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi mencakup semua bentuk interaksi yang terjadi dalam konteks organisasi, baik komunikasi internal maupun eksternal. Komunikasi internal melibatkan karyawan pada berbagai tingkat hierarki, departemen, dan fungsi dalam organisasi. Proses komunikasi ini berperan penting dalam memastikan setiap anggota organisasi memahami kebijakan, prosedur kerja, serta tujuan yang ingin dicapai bersama. Melalui komunikasi internal yang efektif, organisasi dapat membangun koordinasi yang baik, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif (Men, 2014).

Komunikasi eksternal melibatkan interaksi antara organisasi dengan berbagai pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, mitra

bisnis, regulator, media, dan masyarakat umum. Komunikasi eksternal bertujuan untuk membangun citra positif organisasi, memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan, serta menyampaikan informasi yang relevan mengenai aktivitas dan kebijakan organisasi. Melalui komunikasi eksternal yang terkelola dengan baik, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan publik serta memperkuat posisi dan reputasinya di lingkungan yang lebih luas, tidak hanya domestik tapi juga internasional (Zerfass & Huck, 2007).

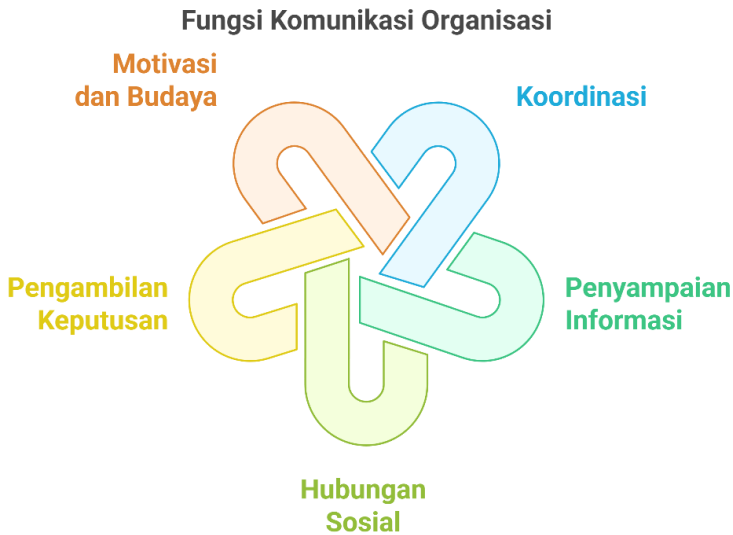
Salah satu cara untuk memahami efektivitas komunikasi dalam organisasi adalah dengan melihat unsur-unsur yang mendukung keberhasilan proses penyampaian pesan tersebut. Menurut riset terkini, komunikasi organisasi yang efektif melibatkan berbagai elemen penting, seperti kejelasan pesan, ketepatan waktu penyampaian informasi, pemilihan saluran komunikasi yang sesuai, serta kemampuan individu dalam mendengarkan secara aktif (Wikaningrum *et al.*, 2018). Elemen-elemen tersebut sangat menentukan keberhasilan proses komunikasi, karena pesan yang disampaikan harus dapat dipahami dengan benar oleh penerima. Organisasi perlu mengembangkan sistem komunikasi yang terstruktur agar informasi dapat mengalir secara tepat, akurat, dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi maupun pihak eksternal (Karanges *et al.*, 2015).

Ruang lingkup komunikasi organisasi mencakup berbagai jenis pola komunikasi, seperti komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Komunikasi vertikal terjadi antara atasan dan bawahan

dalam struktur organisasi, baik dalam bentuk penyampaian instruksi, laporan kerja, maupun peninjauan kinerja. Komunikasi horizontal berlangsung antara individu atau unit kerja yang berada pada tingkat yang sama untuk mendukung koordinasi dan kerja sama antarbagian. Sementara itu, komunikasi diagonal terjadi melintasi berbagai tingkatan dan departemen yang berbeda dalam organisasi. Setiap jenis komunikasi memiliki tujuan, karakteristik, serta tantangan tersendiri sehingga memerlukan pengelolaan yang tepat agar komunikasi dalam organisasi dapat berjalan secara efektif serta sesuai kebutuhan organisasi (Ruliana *et al.*, 2018).

6.1.2 Peran dan Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki beberapa fungsi utama yang penting bagi keberlangsungan dan kesuksesan organisasi. Salah satu fungsi utama komunikasi adalah sebagai sarana koordinasi untuk menyelaraskan aktivitas berbagai unit dan individu dalam organisasi agar dapat bekerja secara terarah menuju tujuan yang sama. Melalui komunikasi yang efektif, setiap anggota organisasi dapat memahami perannya masing-masing serta bagaimana kontribusinya berhubungan dengan pekerjaan anggota lainnya sebagai bagian dari *teamwork* organisasi. Tanpa komunikasi yang baik, organisasi berisiko mengalami duplikasi pekerjaan, kebingungan mengenai pembagian tanggung jawab, serta ketidaksinkronan dalam pelaksanaan strategi organisasi (Karanges *et al.*, 2015).



Komunikasi memiliki fungsi sebagai saluran utama dalam penyampaian informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, alat koordinasi, kebijakan organisasi, serta prosedur operasional. Informasi yang jelas, akurat, dan disampaikan tepat waktu memungkinkan karyawan untuk memahami tugas mereka dengan lebih baik serta meningkatkan efektivitas maupun produktifitas dalam pengambilan tindakan kerja. Ketersediaan informasi yang memadai juga membantu mengurangi ketidakpastian dalam lingkungan kerja dan mendukung proses adaptasi terhadap perubahan organisasi (Men, 2014).

Fungsi penting lainnya dari komunikasi organisasi adalah sebagai sarana untuk membangun dan memelihara hubungan sosial di antara anggota organisasi. Interaksi komunikasi yang terbuka dapat meningkatkan rasa saling percaya, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan

suportif. Hal ini tentu menguntungkan organisasi apabila anggotanya memiliki *teamwork* yang solid. Hubungan sosial yang baik dalam organisasi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Lu *et al.*, 2018).

Komunikasi juga memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, berbagai ide, perspektif, dan informasi yang relevan dapat dikumpulkan dan dipertimbangkan secara bersama-sama sebelum suatu keputusan diambil. Proses pertukaran informasi tersebut memungkinkan pimpinan dan anggota organisasi untuk memahami permasalahan secara lebih komprehensif sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih rasional dan berkualitas.

Komunikasi dalam organisasi juga berfungsi sebagai sarana motivasi dan penguatan budaya organisasi. Melalui komunikasi yang jelas mengenai visi, misi, nilai-nilai, serta tujuan organisasi, pimpinan dapat memotivasi anggota organisasi untuk bekerja secara lebih produktif dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang efektif juga membantu menanamkan nilai-nilai organisasi kepada karyawan sehingga terbentuk budaya kerja yang kuat, konsisten, dan mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Zerfass & Huck, 2007).

6.1.3 Pentingnya Komunikasi untuk Kinerja Organisasi

Riset empiris menunjukkan kualitas komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi. Organisasi dengan komunikasi internal yang efektif

cenderung memiliki tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, tingkat *turnover* yang lebih rendah, serta produktivitas kerja yang lebih baik. Studi yang dilakukan oleh *McKinsey Global Institute* menunjukkan organisasi dengan komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 20 - 25% dibandingkan organisasi dengan sistem komunikasi yang lemah. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu karyawan memahami peran mereka dalam organisasi serta bagaimana kontribusi mereka mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Karanges *et al.*, 2015).

Komunikasi yang efektif juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Ketika organisasi mampu menyediakan informasi yang transparan mengenai kebijakan, strategi, dan arah organisasi, karyawan akan merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi. Tentunya ini dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas karyawan, serta komitmen terhadap organisasi (Men, 2014). Hal tersebut dibuktikan dengan hasil survei *JobStreet Hiring Survey* sanya 83% pekerja di Indonesia merasa komunikasi yang jelas dari manajemen meningkatkan motivasi kerja.

Hubungan antara keterbukaan komunikasi dan peningkatan kinerja karyawan tidak hanya terlihat dalam survei praktis, tetapi juga telah dibuktikan melalui berbagai riset akademik yang dilakukan secara longitudinal. Studi longitudinal yang dilakukan terhadap karyawan di berbagai industri menemukan karyawan yang merasa terinformasi dengan baik tentang visi, misi, dan tujuan

organisasi cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi serta menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan mereka (Sharma *et al.*, 2025). Karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas mengenai arah organisasi juga lebih mampu menyelaraskan aktivitas kerja mereka dengan strategi organisasi, sehingga meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan kerja sama tim. Melalui komunikasi yang terbuka dan saling menghargai, anggota organisasi dapat berbagi informasi, pengalaman, serta pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif. Proses pertukaran pengetahuan ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan serta efisiensi kerja dalam organisasi.

Komunikasi efektif memfasilitasi proses inovasi dan pembelajaran organisasi. Ketika saluran komunikasi terbuka dan karyawan merasa aman untuk mengemukakan gagasan atau ide-ide baru, organisasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memanfaatkan kreativitas dan potensi inovatif dari para anggotanya. Lingkungan komunikasi yang mendukung dialog terbuka memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman serta memperbaiki proses kerja secara berkelanjutan (Zerfass & Huck, 2007).

Kinerja Organisasi yang Menurun Akibat Komunikasi yang Lemah



Organisasi yang memiliki sistem komunikasi yang lemah sering kali mengalami berbagai hambatan dalam operasionalnya. Kurangnya transparansi informasi dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik internal, serta menurunkan tingkat kepercayaan antar anggota organisasi. Organisasi juga mengalami kesulitan dalam mendeteksi masalah sejak dini dan merespons perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan efektif. Hal ini ditegaskan dalam *Holmes Report - The Cost of Poor Communication* yang dalam laporannya memberikan sebuah informasi menarik, yakni *miscommunication* menyebabkan kerugian rata-rata \$12.506 atau sekitar Rp200 M lebih (kurs 1 USD = 16.939 IDR) per karyawan per tahun di perusahaan besar pada perusahaan multinasional.

Pengelolaan komunikasi organisasi yang efektif menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi

secara keseluruhan. Organisasi perlu mengembangkan sistem komunikasi yang terbuka, transparan, dan partisipatif agar seluruh anggota organisasi dapat berkontribusi secara optimal. Dengan komunikasi yang baik, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga memperkuat daya saing dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

6.1.4 Hambatan Komunikasi dalam Organisasi

Peran komunikasi dalam organisasi telah diakui secara luas, meskipun pada praktiknya banyak organisasi masih menghadapi berbagai tantangan dalam mewujudkan komunikasi yang benar-benar efektif. Hambatan tersebut dapat muncul dalam berbagai bentuk, baik yang bersifat struktural, teknis, maupun perilaku individu dalam organisasi. Hambatan ini dapat bersifat teknis, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi komunikasi, atau bersifat manusiawi, seperti perbedaan interpretasi pesan, bias kognitif, dan kurangnya keterampilan komunikasi. Hambatan lain termasuk perbedaan budaya organisasi antar departemen, kurangnya kepercayaan antar individu, ketakutan akan konsekuensi negatif dari komunikasi terbuka, dan struktur organisasi yang terlalu hierarki yang menghambat aliran informasi (Achyuta *et al.*, 2025).

Hambatan yang sering muncul dalam komunikasi organisasi adalah perbedaan persepsi dan interpretasi terhadap pesan yang disampaikan. Setiap individu memiliki latar belakang pengalaman, nilai, dan pengetahuan yang berbeda sehingga pesan yang sama dapat dipahami secara berbeda oleh penerima pesan. Perbedaan

interpretasi ini dapat menimbulkan kesalahpahaman yang berpotensi memicu konflik atau kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan (Motoi, 2024).

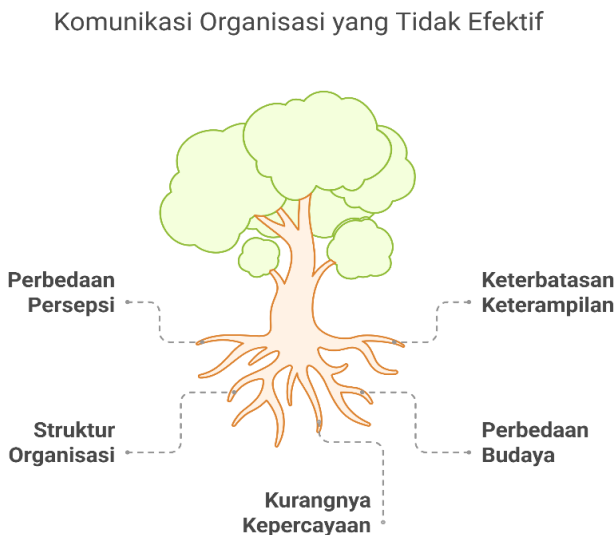
Hambatan lain yang cukup signifikan adalah keterbatasan keterampilan komunikasi interpersonal di antara anggota organisasi. Tidak semua individu memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan pesan secara jelas atau dalam mendengarkan secara aktif. Kurangnya keterampilan komunikasi ini dapat menyebabkan informasi yang disampaikan menjadi tidak lengkap, tidak jelas, atau bahkan disalahartikan oleh penerima pesan. Pengembangan kompetensi komunikasi menjadi hal yang penting dalam meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi (Men, 2014).

Struktur organisasi juga menjadi penghambat komunikasi yang efektif. Organisasi dengan struktur yang terlalu birokratis atau hierarkis sering kali mengalami keterlambatan dalam aliran informasi karena pesan harus melewati banyak tingkatan sebelum sampai kepada penerima yang dituju. Kondisi ini tidak hanya memperlambat proses pengambilan keputusan, tetapi juga dapat menyebabkan distorsi informasi selama proses penyampaian pesan berlangsung (Karanges *et al.*, 2015).

Perbedaan budaya organisasi atau budaya kerja antar unit juga ikut menjadi hambatan komunikasi organisasi. Setiap departemen atau kelompok kerja sering kali memiliki nilai, norma, dan gaya komunikasi yang berbeda. Perbedaan ini dapat menimbulkan kesenjangan pemahaman antar unit kerja yang pada akhirnya mempengaruhi koordinasi dan kerja sama dalam

organisasi. Riset menunjukkan organisasi yang mampu mengelola keberagaman budaya komunikasi secara efektif cenderung memiliki tingkat kolaborasi yang lebih baik (Goncalves *et al.*, 2022).

Kurangnya kepercayaan antar anggota organisasi juga menghambat proses komunikasi. Ketika karyawan merasa pendapat atau kritik mereka dapat menimbulkan konsekuensi negatif, mereka cenderung menahan informasi atau tidak menyampaikan ide secara terbuka. Kondisi ini dapat menghambat proses pembelajaran organisasi serta mengurangi potensi inovasi yang sebenarnya dapat muncul dari pertukaran gagasan yang terbuka. Organisasi perlu menciptakan iklim komunikasi yang aman, transparan, dan saling menghargai agar hambatan-hambatan komunikasi organisasi dapat diminimalkan (Zerfass & Huck, 2007).



6.2 Saluran dan Mekanisme Komunikasi Organisasi

Organisasi modern memiliki berbagai saluran komunikasi yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan kepada berbagai audien. Pemilihan saluran komunikasi yang tepat merupakan aspek penting dalam strategi komunikasi organisasi yang efektif. Setiap saluran komunikasi memiliki karakteristik, kelebihan, dan keterbatasan yang berbeda, sehingga penggunaannya perlu disesuaikan dengan tujuan komunikasi, jenis pesan yang disampaikan, serta karakteristik penerima pesan. Saluran komunikasi dalam organisasi dapat berupa komunikasi tatap muka, rapat formal, surat elektronik (*email*), media sosial internal, hingga berbagai platform kolaborasi digital.

Pemilihan saluran komunikasi yang tepat dapat mempengaruhi tingkat pemahaman pesan, kecepatan penyampaian informasi, serta respon dari penerima pesan. Komunikasi tatap muka biasanya lebih efektif untuk menyampaikan pesan yang kompleks atau sensitif karena memungkinkan adanya interaksi langsung dan umpan balik segera. Saluran komunikasi digital seperti *email* atau aplikasi komunikasi internal lebih efisien untuk menyampaikan informasi secara cepat kepada banyak pihak. Dengan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi secara tepat, organisasi dapat meningkatkan efektivitas penyampaian informasi serta memperkuat koordinasi antar anggota organisasi.

6.2.1 Komunikasi Verbal dan Tertulis

Komunikasi verbal mencakup semua bentuk komunikasi yang menggunakan kata-kata yang disampaikan secara lisan, baik melalui tatap muka, rapat, telepon, maupun *video conference* atau *virtual meeting*. Komunikasi verbal memiliki keunggulan pada kecepatan penyampaian pesan, kemudahan klarifikasi, serta kemampuannya menghadirkan respon langsung dari penerima. Komunikasi verbal sangat membantu ketika organisasi perlu menyampaikan pesan yang membutuhkan penjelasan segera, koordinasi cepat, atau penyesuaian pesan berdasarkan reaksi lawan bicara karena sifat pesannya yang rahasia atau sensitif (Coun *et al.*, 2023; Ellis *et al.*, 2023).

Keunggulan lain dari komunikasi verbal adalah kemampuannya membawa unsur nonverbal seperti intonasi, jeda, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh, terutama dalam interaksi tatap muka. Unsur-unsur tersebut sering kali memperkaya makna pesan sehingga membantu mengurangi ambiguitas, terutama saat organisasi membahas isu yang sensitif, kompleks, atau membutuhkan negosiasi. Studi tentang komunikasi organisasi dan perubahan, saluran yang memungkinkan percakapan dua arah secara langsung sering dipandang berguna karena memberi ruang untuk meminta klarifikasi, menyampaikan perspektif, dan membangun pemahaman bersama secara lebih cepat (Ellis *et al.*, 2023; Newman & Gopalkrishnan, 2023).

Komunikasi verbal memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan organisasi dalam proses penyampaian pesan di

lingkungan kerja. Pesan lisan tidak selalu meninggalkan dokumentasi formal yang memadai, sehingga berisiko menimbulkan perbedaan ingatan atau interpretasi ketika tidak segera dicatat dalam bentuk tertulis. Efektivitas komunikasi verbal sangat dipengaruhi oleh konteks, kualitas interaksi, dan kesiapan para pihak yang terlibat. Dalam lingkungan kerja jarak jauh atau tersebar secara geografis, komunikasi lisan juga dapat menghadapi kendala waktu, akses, dan kesinambungan informasi apabila tidak didukung oleh sistem komunikasi yang terstruktur (Kilson & Tavares, 2024; Coun *et al.*, 2023).

Komunikasi tertulis mencakup semua bentuk penyampaian pesan melalui media tulisan, seperti *email*, memo, laporan, panduan kerja, notulen rapat, hingga platform kolaborasi digital. Keunggulan utama komunikasi tertulis terletak pada adanya rekam jejak yang dapat disimpan, ditinjau ulang, dan dijadikan referensi pada waktu berikutnya. Bentuk ini sangat berguna untuk menyampaikan kebijakan, instruksi operasional, informasi teknis, atau keputusan organisasi yang memerlukan ketepatan, konsistensi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi. Dalam konteks kerja modern, komunikasi tertulis juga mendukung fleksibilitas karena pesan dapat diakses lintas waktu dan lokasi sesuai kebutuhan penerima (Goncalves *et al.*, 2022; Coun *et al.*, 2023).

Komunikasi tertulis memiliki berbagai keunggulan dalam menjaga kejelasan dan dokumentasi informasi, meskipun bentuk komunikasi ini juga memiliki sejumlah keterbatasan dalam proses penyampaian pesan. Ketidadaan isyarat nonverbal membuat pesan

tertulis lebih rentan disalahartikan, terutama jika redaksinya kurang jelas, terlalu singkat, atau dibaca dalam kondisi kerja yang penuh tekanan. Bahkan dengan melimpahnya komunikasi digital, terutama *email* dan pesan instan, dapat menimbulkan kelelahan informasi, keterlambatan respon, dan berkurangnya kedekatan interpersonal. Beberapa studi menunjukkan media tertulis atau berbasis teknologi perlu dikelola secara hati-hati karena kualitas pengalaman komunikasi tidak hanya ditentukan oleh frekuensinya, tetapi juga oleh makna, konteks, dan cara media itu digunakan dalam hubungan kerja sehari-hari (Skootsky *et al.*, 2023; Kilson & Tavares, 2024).

Organisasi sebaiknya tidak memposisikan komunikasi verbal dan tertulis sebagai dua pilihan yang saling menggantikan, melainkan sebagai saluran yang saling melengkapi. Komunikasi verbal lebih tepat digunakan untuk pembahasan yang membutuhkan interaksi langsung, persuasi, empati, atau klarifikasi cepat, sedangkan komunikasi tertulis lebih sesuai untuk pendokumentasian, standardisasi pesan, serta distribusi informasi yang harus akurat dan dapat ditelusuri kembali. Strategi komunikasi organisasi yang efektif justru terletak pada kemampuan mengombinasikan keduanya secara proporsional, misalnya dengan membahas isu penting secara lisan terlebih dahulu lalu menegaskan kembali melalui dokumen tertulis agar makna pesan tetap jelas, konsisten, dan terdokumentasi dengan baik (Ellis *et al.*, 2023; Newman & Gopalkrishnan, 2023; Goncalves *et al.*, 2022).

6.2.2 Komunikasi Vertikal, Horizontal, dan Diagonal

Komunikasi vertikal mengacu pada proses pertukaran informasi antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki yang berbeda dalam suatu organisasi. Komunikasi ini dapat berlangsung dari atasan ke bawahan (*top-down*) maupun dari bawahan ke atasan (*bottom-up*). Komunikasi dari atas ke bawah biasanya digunakan untuk menyampaikan kebijakan organisasi, arahan kerja, standar operasional, serta informasi mengenai tujuan dan strategi organisasi. Pimpinan dapat memastikan setiap anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi (Kim & Lee, 2018).

Komunikasi dari bawah ke atas berfungsi sebagai sarana bagi karyawan untuk menyampaikan laporan kerja, memberikan masukan, serta mengungkapkan permasalahan yang mereka hadapi dalam pelaksanaan tugas. Komunikasi ini juga memungkinkan organisasi memperoleh informasi penting yang berasal dari pengalaman langsung karyawan di lapangan untuk optimalisasi komunikasi organisasi. Organisasi yang menyediakan saluran komunikasi dua arah yang terbuka cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi serta mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi (Men, 2014).

Efektivitas komunikasi vertikal sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan antara pimpinan dan karyawan. Ketika karyawan merasa pendapat mereka dihargai dan tidak menimbulkan konsekuensi negatif, mereka akan lebih terbuka dalam menyampaikan informasi, ide, maupun kritik yang konstruktif.

Sebaliknya, dalam organisasi yang memiliki budaya komunikasi yang tertutup atau terlalu hierarkis, komunikasi dari bawah ke atas sering kali terhambat bahkan tidak ada ruang untuk tersampaikan sehingga informasi penting tidak sampai kepada pengambil keputusan secara tepat waktu dan efektif (Karanges *et al.*, 2015).

Organisasi juga memerlukan komunikasi horizontal yang terjadi antara individu atau unit kerja yang berada pada tingkat hierarki yang sama. Komunikasi horizontal memainkan peran penting dalam mendukung koordinasi antar departemen, penyelesaian masalah bersama, serta pertukaran pengetahuan dan pengalaman kerja. Melalui komunikasi horizontal yang efektif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi kerja dan memperkuat kerja sama antar tim dalam mencapai target organisasi (Gonçalves *et al.*, 2022).

Komunikasi horizontal memiliki peran dalam membangun hubungan kerja yang lebih kooperatif di antara anggota organisasi. Ketika individu atau tim memiliki kesempatan untuk berbagi informasi dan praktik terbaik secara terbuka, mereka dapat saling belajar dan meningkatkan kualitas kerja secara kolektif. Riset menunjukkan lingkungan komunikasi yang mendukung kolaborasi lintas tim dapat meningkatkan inovasi organisasi serta mempercepat proses penyelesaian masalah yang kompleks (Ellis *et al.*, 2023).

Komunikasi diagonal memiliki peran vital dengan melibatkan interaksi antara individu dari berbagai departemen dan tingkat hierarki yang berbeda. Komunikasi diagonal sering muncul dalam organisasi yang menerapkan struktur matriks atau dalam

proyek lintas fungsi yang memerlukan kerja sama antar unit kerja. Bentuk komunikasi ini memungkinkan pertukaran informasi yang lebih cepat dan langsung tanpa harus selalu mengikuti jalur hierarki formal (Newman & Gopalkrishnan, 2023).

Komunikasi diagonal menjadi semakin penting karena membantu mempercepat aliran informasi serta meningkatkan koordinasi antar bagian organisasi. Dengan adanya komunikasi diagonal, anggota organisasi dapat berinteraksi secara lebih fleksibel untuk menyelesaikan masalah atau menjalankan proyek bersama. Organisasi perlu mengelola ketiga bentuk komunikasi secara seimbang agar aliran informasi dapat berlangsung secara efektif dan mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan (Coun *et al.*, 2023). Sehingga ketiga jenis komunikasi tersebut perlu ditingkatkan dalam organisasi guna optimalisasi koordinasi yang pada akhirnya memberikan banyak sekali keuntungan, baik koordinasi bahkan sampai finansial.

6.2.3 Teknologi dan Media Komunikasi Modern

Era digital telah membawa transformasi signifikan dalam cara organisasi berkomunikasi. Organisasi modern menggunakan berbagai teknologi komunikasi seperti *email*, *instant messaging*, *video conferencing*, *intranet* perusahaan, maupun media sosial internal. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk berkomunikasi secara *real-time* dengan karyawan yang tersebar di berbagai lokasi geografis, meningkatkan kolaborasi tim, dan mempercepat proses pengambilan keputusan (Schmidt *et al.*, 2018). Hasil survei global yang dilakukan oleh *Statista Digital Workplace*

Survey menunjukkan lebih dari 92% organisasi saat ini menggunakan *platform* komunikasi digital sebagai sarana utama koordinasi kerja internal dan 58% perusahaan telah mengadopsi *hybrid communication tools* seperti *Slack*, *Teams*, atau *Zoom* sebagai saluran utama komunikasi organisasi. Perkembangan teknologi komunikasi telah mengubah pola interaksi dalam organisasi dari yang sebelumnya didominasi oleh komunikasi tatap muka menjadi kombinasi antara komunikasi digital dan komunikasi langsung.

Penggunaan teknologi komunikasi digital memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi, terutama dalam hal efisiensi dan fleksibilitas kerja. Dengan adanya *platform* komunikasi digital, karyawan dapat bertukar informasi secara cepat tanpa dibatasi oleh waktu dan lokasi kerja. Hal ini menjadi sangat penting terutama dalam konteks organisasi global dan sistem kerja jarak jauh (*remote working*) yang semakin berkembang dalam beberapa tahun terakhir (Coun *et al.*, 2023).

Teknologi komunikasi modern mendukung terciptanya kolaborasi yang lebih efektif antar anggota organisasi. Berbagai *platform* kolaborasi digital seperti aplikasi manajemen proyek, forum diskusi internal, serta sistem berbagi dokumen memungkinkan anggota tim untuk bekerja bersama secara simultan meskipun berada di lokasi yang berbeda maupun waktu yang berbeda. Studi menunjukkan penggunaan teknologi komunikasi digital yang tepat dapat meningkatkan koordinasi tim serta mempercepat penyelesaian tugas dalam organisasi (Ellis *et al.*, 2023).

Teknologi komunikasi memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan transparansi informasi dan keterlibatan karyawan. Melalui intranet perusahaan atau *platform* komunikasi internal, organisasi dapat menyampaikan informasi mengenai kebijakan, strategi, dan perkembangan organisasi secara lebih terbuka dan dapat diakses secara *real-time* oleh seluruh anggota organisasi. Transparansi informasi ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi serta memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi (Men, 2014).

Adopsi teknologi komunikasi juga membawa berbagai tantangan yang perlu dikelola dengan baik oleh organisasi. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan tingkat literasi digital di antara karyawan. Tidak semua anggota organisasi memiliki kemampuan yang sama dalam menggunakan teknologi komunikasi, sehingga hal ini dapat menimbulkan kesenjangan dalam efektivitas komunikasi dan kolaborasi kerja (Newman & Gopalkrishnan, 2023). Apalagi dengan adanya keberagaman generasi dalam organisasi, tantangan literasi digital semakin terasa.

Tantangan lain berkaitan dengan preferensi komunikasi individu. Meskipun teknologi komunikasi digital menawarkan kemudahan dan kecepatan, sebagian karyawan masih lebih memilih komunikasi tatap muka karena dianggap lebih personal dan memungkinkan interaksi yang lebih mendalam serta menyediakan ruang privasi bagi mereka. Ketidakseimbangan antara penggunaan teknologi digital dan komunikasi langsung dapat mempengaruhi

kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi (Goncalves *et al.*, 2022).

Penggunaan teknologi komunikasi yang intensif juga menimbulkan isu terkait keamanan informasi dan privasi data. Organisasi perlu memastikan sistem komunikasi digital yang digunakan memiliki perlindungan keamanan yang memadai untuk mencegah kebocoran informasi sensitif. Dalam era digital yang semakin terhubung, perlindungan terhadap data organisasi menjadi aspek penting dalam pengelolaan komunikasi organisasi modern (Skootsky *et al.*, 2023).

Organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang mampu memanfaatkan teknologi secara optimal sekaligus menjaga kualitas hubungan interpersonal di dalam organisasi. Kombinasi antara komunikasi digital dan komunikasi tatap muka dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan antara efisiensi teknologi dan kebutuhan interaksi manusia. Dengan pengelolaan yang tepat, teknologi komunikasi modern dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan koordinasi, kolaborasi, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Coun *et al.*, 2023).

6.2.4 Peran Kepemimpinan dalam Memfasilitasi Komunikasi

Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam memfasilitasi komunikasi yang efektif di seluruh organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengkomunikasikan visi dan misi organisasi secara jelas, tetapi juga mampu memastikan pesan tersebut dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi secara

terbuka dan konsisten memberikan manfaat dalam membantu menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan aktivitas kerja karyawan sehari-hari. Riset menunjukkan pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik cenderung menghasilkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan kinerja tim yang lebih baik (Morrison & Greenhaw, 2018).

Pemimpin juga berperan dalam menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka dan partisipatif serta menyampaikan visi dan arah organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung komunikasi dua arah memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, kritik, maupun saran yang konstruktif tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Ketika karyawan merasa didengar dan dihargai, tingkat keterlibatan mereka dalam organisasi akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan komitmen kerja (Men, 2014).

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan informasi penting dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi secara konsisten, tepat waktu, dan pada orang yang tepat. Komunikasi yang jelas dari pimpinan membantu mengurangi ketidakpastian yang sering muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis. Ketidakhadiran kepemimpinan yang jelas dalam komunikasi dapat mengakibatkan vakum informasi yang kemudian diisi dengan rumor dan informasi yang tidak akurat, yang berpotensi merusak kepercayaan organisasi dan menurunkan moral karyawan.

Pemimpin berperan sebagai penghubung antara berbagai unit kerja dalam organisasi. Dalam organisasi yang kompleks, informasi

sering kali terfragmentasi di berbagai departemen. Pemimpin yang efektif mampu mengintegrasikan berbagai sumber informasi tersebut dan memastikan komunikasi antar unit berjalan secara lancar. Peran ini sangat penting untuk mendukung koordinasi kerja dan memastikan setiap bagian organisasi bergerak menuju tujuan yang sama (Karanges *et al.*, 2015).

Kemampuan komunikasi pemimpin juga berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam situasi perubahan organisasi, seperti restrukturisasi, perubahan regulasi atau transformasi digital, komunikasi yang jelas dan transparan dari pimpinan sangat diperlukan untuk mengurangi resistensi karyawan dan meningkatkan pemahaman akan kebijakan organisasi yang berhubungan langsung dengan deskripsi pekerjaannya. Riset menunjukkan komunikasi kepemimpinan yang efektif dapat membantu karyawan memahami alasan perubahan serta meningkatkan kesiapan mereka untuk beradaptasi dengan kebijakan baru (Ellis *et al.*, 2023).



Kepemimpinan komunikasi menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Pemimpin yang mampu mengelola komunikasi secara efektif tidak hanya membantu menyampaikan informasi, tetapi juga membangun kepercayaan, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat budaya organisasi. Pengembangan kemampuan komunikasi bagi para pemimpin organisasi menjadi investasi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Coun *et al.*, 2023).

6.3 Efektivitas Komunikasi dan Dampaknya terhadap Engagement Karyawan

Tingkat efektivitas komunikasi organisasi memiliki hubungan langsung dengan tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa terinformasi dengan baik mengenai kebijakan, tujuan organisasi, serta perkembangan perusahaan cenderung memiliki pemahaman yang lebih jelas terhadap peran mereka dalam organisasi. Kondisi ini dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta mendorong karyawan untuk berkontribusi secara lebih optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Keberadaan saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan berperan penting dalam meningkatkan *engagement* karyawan. Hal ini diperkuat dengan laporan dari MIT *Sloan Management Review* yang menyatakan karyawan yang merasa komunikasinya transparan memiliki *engagement* 3,5 kali lebih

tinggi. Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, memberikan masukan, atau menyampaikan permasalahan yang mereka hadapi, mereka akan merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi. Sebuah survei global yang dilakukan oleh *Workplace Communication Survey – Grammarly Business* menunjukkan sekitar 85% karyawan menganggap komunikasi internal yang buruk sebagai salah satu penyebab utama rendahnya keterlibatan karyawan dalam organisasi. Lingkungan komunikasi yang terbuka dan transparan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat memperkuat kepercayaan terhadap manajemen serta menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif.

6.3.1 Indikator Komunikasi Organisasi yang Efektif

Efektivitas komunikasi organisasi modern dapat diukur melalui beberapa indikator yang menunjukkan sejauh mana informasi disampaikan dan dipahami oleh anggota organisasi. Salah satu indikator utama adalah tingkat konsistensi pemahaman terhadap pesan organisasi di berbagai tingkatan organisasi. Ketika tujuan, kebijakan, dan prioritas kerja disampaikan secara jelas dan sistematis, karyawan lebih mudah menyelaraskan perilaku kerjanya dengan arah organisasi (Men, 2014). Konsistensi pemahaman ini penting karena komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya berkaitan dengan proses penyampaian pesan, tetapi juga dengan bagaimana pesan tersebut dipahami secara relatif sama oleh penerima (Karanges *et al.*, 2015).

Indikator lain dari komunikasi organisasi yang efektif adalah sejauh mana karyawan merasa memperoleh informasi yang cukup terkait pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki akses terhadap informasi yang relevan akan lebih memahami tanggung jawab mereka dalam organisasi. Informasi mengenai target kerja, perubahan kebijakan, serta standar kinerja organisasi membantu karyawan menjalankan pekerjaannya secara lebih terarah. Ketika karyawan memahami kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi yang lebih besar, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Park & Park, 2020).

Indikator berikutnya berkaitan dengan keberadaan saluran komunikasi dua arah dalam organisasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya berlangsung dari pimpinan kepada karyawan, tetapi juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pandangan, ide, dan gagasan mereka. Saluran komunikasi dua arah memungkinkan karyawan untuk mengajukan pertanyaan, memberikan masukan dan opini, serta menyampaikan kekhawatiran terkait pekerjaan mereka (Men, 2014). Lingkungan komunikasi yang terbuka dan partisipatif juga terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi (Sun *et al.*, 2023).

Indikator penting lainnya adalah kemampuan organisasi dalam menanggapi umpan balik yang diberikan oleh karyawan. Organisasi yang komunikasinya efektif tidak hanya mengumpulkan masukan dari karyawan, tetapi juga memanfaatkan informasi tersebut untuk memperbaiki proses kerja maupun kebijakan

organisasi. Ketika organisasi secara aktif merespon umpan balik karyawan, karyawan akan merasa pendapat mereka dihargai oleh manajemen (Rego *et al.*, 2021). Respon terhadap umpan balik tersebut juga dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Yue *et al.*, 2019). Hal ini bisa dijadikan *monitoring* dan *evaluating* terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.

Transparansi dalam komunikasi organisasi merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas komunikasi. Transparansi komunikasi terutama diperlukan dalam penyampaian keputusan penting, perubahan strategi, maupun informasi mengenai kinerja organisasi. Komunikasi yang transparan membantu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan serta meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi (Yue *et al.*, 2019). Komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi satu arah, tetapi juga sebagai proses komunikasi dua arah yang melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi (Karanges *et al.*, 2015).

6.3.2 Hubungan antara Komunikasi Internal dan *Engagement* Karyawan

Komunikasi internal merupakan faktor yang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Kualitas komunikasi yang baik membantu karyawan memahami arah organisasi serta peran mereka dalam mencapai tujuan bersama. Studi empiris menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat antara

kualitas komunikasi internal dan tingkat *engagement* karyawan dalam organisasi (Karanges *et al.*, 2015).

Ketika organisasi mampu menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses, karyawan akan merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi. Karyawan yang merasa terinformasi dengan baik mengenai visi organisasi, strategi bisnis, dan perkembangan perusahaan cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Sharma *et al.*, 2025). Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk berkontribusi secara lebih aktif dalam pekerjaan mereka.

Keterlibatan karyawan berkaitan dengan kecenderungan mereka untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Dalam literatur organisasi, perilaku tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*, yaitu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk mendukung keberhasilan organisasi (Podsakoff *et al.*, 2009). Riset yang mendukung menunjukkan komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan kemunculan perilaku ini karena karyawan merasa lebih dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi (Karanges *et al.*, 2015).

Kualitas komunikasi memainkan peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan. Karyawan cenderung lebih menghargai komunikasi yang jujur, relevan, dan disampaikan secara tepat waktu oleh manajemen (Men, 2014). Komunikasi yang transparan membantu karyawan memahami alasan di balik berbagai keputusan organisasi dan memperkuat kepercayaan terhadap pimpinan.

Transparansi dalam komunikasi menjadi faktor penting ketika organisasi menghadapi perubahan atau tantangan. Ketika organisasi menyampaikan informasi secara terbuka mengenai kondisi dan tantangan yang dihadapi, karyawan cenderung menunjukkan pemahaman yang lebih baik serta memberikan dukungan yang lebih besar terhadap upaya organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut (Yue *et al.*, 2019). Transparansi semacam ini dapat meningkatkan rasa kepercayaan serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

Hubungan antara komunikasi internal dan *engagement* karyawan tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga dengan kualitas interaksi yang terbangun antara organisasi dan karyawan. Organisasi yang mampu mengelola komunikasi internal secara terbuka, konsisten, dan transparan cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi serta lingkungan kerja yang lebih kolaboratif (Karanges *et al.*, 2015; Men, 2014).

6.3.3 Dampak Komunikasi pada Retensi Karyawan dan *Turnover*

Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah karyawan memilih untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Salah satu dampak signifikan dari komunikasi organisasi yang efektif adalah penurunan tingkat *turnover* karyawan karena komunikasi membantu karyawan memahami peluang karier dan arah organisasi secara lebih jelas. Riset di berbagai industri menunjukkan karyawan yang merasa

kurang terinformasi tentang peluang karir dalam organisasi, tidak memahami kriteria promosi, atau merasa tidak didengar oleh manajemen lebih mungkin untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Wijethunga & Amarathunga, 2018). Senada dengan riset tersebut, survei dari *Gallup Workplace Study* menunjukkan sekitar 69% karyawan menyatakan komunikasi yang buruk dari manajemen mempengaruhi keputusan mereka untuk meninggalkan organisasi. Masih sama dengan pernyataan tersebut, *Harvard Business Review Analytics Survey* juga pernah melakukan survei serupa dengan informasi yang menyampaikan karyawan yang merasa kurang mendapat informasi dari organisasi memiliki kemungkinan 2,7 kali lebih besar untuk keluar dari pekerjaan.

Kualitas komunikasi internal juga berkontribusi pada persepsi keadilan dan keterbukaan dalam organisasi. Ketika organisasi secara konsisten menyampaikan informasi terkait kebijakan, promosi, maupun perkembangan organisasi, karyawan cenderung merasa organisasi dikelola secara transparan. Rasa transparansi ini dapat meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi serta memperkuat niat mereka untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut (Yue *et al.*, 2019).

Faktor lain yang memengaruhi retensi karyawan adalah sejauh mana organisasi mampu membangun hubungan komunikasi yang terbuka dengan karyawan, baik *top-down* maupun *bottom-up*. Karyawan yang memiliki akses terhadap komunikasi dua arah dengan manajemen biasanya merasa suara mereka dihargai dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini terbukti meningkatkan

keterlibatan karyawan serta menurunkan kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi (Karanges *et al.*, 2015).

Komunikasi organisasi berperan penting dalam menyampaikan nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan selain hanya berkaitan dengan hubungan kerja,. Komunikasi yang efektif memungkinkan organisasi menjelaskan visi jangka panjang, nilai inti perusahaan, serta tujuan strategis yang ingin dicapai. Ketika karyawan memahami dan merasa selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Men, 2014).

Komunikasi menjadi sarana penting dalam menyampaikan peluang pengembangan karir kepada karyawan. Informasi mengenai pelatihan, promosi jabatan, pengembangan profesional maupun program yang berkaitan dengan manajemen SDM organisasi akan membantu karyawan melihat masa depan mereka dalam organisasi. Karyawan yang melihat adanya peluang perkembangan karir yang jelas biasanya lebih termotivasi untuk tetap bekerja dan berkontribusi dalam organisasi (Rego *et al.*, 2021).

Komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Organisasi yang mampu mengelola komunikasi internal secara transparan, konsisten, dan partisipatif cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi serta tingkat *turnover* yang lebih rendah dibandingkan organisasi dengan sistem komunikasi yang lemah (Karanges *et al.*, 2015; Yue *et al.*, 2019).

6.3.4 Program Peningkatan Efektivitas Komunikasi Organisasi

Organisasi modern semakin menyadari nya efektivitas komunikasi internal merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Banyak organisasi mulai mengembangkan berbagai program yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kualitas komunikasi di dalam organisasi. Program-program tersebut biasanya dirancang untuk memperbaiki aliran informasi, meningkatkan keterbukaan komunikasi, serta memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan. Salah satu strategi yang sering digunakan adalah memberikan pelatihan komunikasi bagi para manajer dan pemimpin organisasi agar mereka mampu menyampaikan pesan secara lebih jelas dan efektif kepada karyawan. Pelatihan ini juga membantu para pemimpin memahami pentingnya komunikasi dua arah dalam membangun hubungan kerja yang sehat. Riset menunjukkan kemampuan komunikasi pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Men, 2014). Pengembangan kompetensi komunikasi bagi pemimpin menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi.

Selain pelatihan komunikasi bagi pemimpin, organisasi juga mengembangkan berbagai mekanisme komunikasi dua arah untuk meningkatkan partisipasi karyawan. Komunikasi dua arah memungkinkan karyawan untuk tidak hanya menerima informasi dari manajemen, tetapi juga menyampaikan pendapat, ide, dan umpan balik kepada organisasi. Salah satu bentuk komunikasi dua

arah yang banyak digunakan adalah kegiatan *town hall meeting*, yaitu pertemuan terbuka antara pimpinan organisasi dan karyawan untuk membahas berbagai isu strategis organisasi. Melalui forum ini, karyawan dapat memperoleh informasi langsung dari pimpinan sekaligus menyampaikan pertanyaan atau masukan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Selain itu, organisasi juga sering menggunakan survei karyawan secara berkala untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kebijakan organisasi serta efektivitas komunikasi internal. Hasil survei tersebut biasanya digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki kebijakan komunikasi dan meningkatkan kualitas hubungan antara manajemen dan karyawan. Riset menunjukkan organisasi yang menyediakan saluran komunikasi dua arah yang efektif cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Karanges *et al.*, 2015).

Perkembangan teknologi digital juga memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan efektivitas komunikasi internal organisasi. Banyak organisasi saat ini memanfaatkan berbagai platform komunikasi digital seperti intranet perusahaan, aplikasi kolaborasi daring, serta sistem manajemen komunikasi internal untuk mempercepat pertukaran informasi. Teknologi komunikasi ini memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi penting secara cepat dan mudah tanpa harus bergantung pada pertemuan tatap muka. Selain itu, teknologi digital juga mempermudah koordinasi kerja antar tim yang berada di lokasi geografis yang berbeda. Platform komunikasi digital memungkinkan organisasi untuk berbagi dokumen, mengelola proyek bersama, serta

memfasilitasi diskusi secara real-time. Riset menunjukkan penggunaan teknologi komunikasi digital yang tepat dapat meningkatkan kolaborasi tim serta mempercepat proses pengambilan keputusan dalam organisasi (Ellis *et al.*, 2023). Integrasi teknologi komunikasi menjadi bagian penting dari strategi komunikasi organisasi modern.

Selain memanfaatkan teknologi komunikasi, beberapa organisasi juga mulai membangun struktur organisasi khusus untuk mengelola komunikasi secara lebih strategis. Salah satu strategi yang semakin banyak digunakan adalah pembentukan posisi khusus seperti Chief Communication Officer (CCO). Posisi ini bertanggung jawab untuk merancang, mengoordinasikan, serta meninjau strategi komunikasi organisasi secara keseluruhan. Kehadiran CCO membantu memastikan pesan organisasi disampaikan secara konsisten kepada berbagai pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Selain itu, CCO juga berperan dalam mengintegrasikan berbagai saluran komunikasi yang digunakan dalam organisasi sehingga pesan yang disampaikan tetap selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam beberapa organisasi besar, fungsi komunikasi bahkan telah menjadi bagian penting dari strategi manajemen organisasi. Riset menunjukkan pengelolaan komunikasi yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi serta memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan (Palomares *et al.*, 2018).

Selain pembentukan struktur komunikasi yang jelas, organisasi juga perlu membangun budaya komunikasi yang terbuka

dan transparan. Budaya komunikasi yang baik memungkinkan karyawan untuk merasa nyaman dalam menyampaikan ide maupun kekhawatiran mereka terkait pekerjaan. Ketika karyawan merasa pendapat mereka didengar oleh organisasi, mereka cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap manajemen. Kepercayaan ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Selain itu, komunikasi yang transparan juga membantu mengurangi munculnya rumor atau informasi yang tidak akurat dalam organisasi. Riset menunjukkan komunikasi yang transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan serta memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi (Yue *et al.*, 2019). Organisasi perlu secara aktif mendorong praktik komunikasi yang terbuka dan jujur.

Pada akhirnya, keberhasilan berbagai program komunikasi internal sangat bergantung pada komitmen organisasi dalam mengelola komunikasi secara strategis. Program komunikasi yang baik harus didukung oleh kepemimpinan yang komunikatif, sistem komunikasi yang jelas, serta budaya organisasi yang mendukung keterbukaan informasi. Selain itu, organisasi juga perlu secara berkala meninjau efektivitas program komunikasi yang telah dijalankan. Peninjauan ini penting untuk memastikan komunikasi yang dilakukan benar-benar membantu organisasi mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan pengelolaan komunikasi yang baik, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat kerja sama tim, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Riset menunjukkan organisasi yang memiliki strategi

komunikasi internal yang terintegrasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan kinerja organisasi yang lebih baik (Rego *et al.*, 2021). Investasi dalam pengembangan komunikasi internal merupakan langkah strategis bagi organisasi modern.

6.4 Tantangan dan Solusi dalam Komunikasi Organisasi

Organisasi masih menghadapi berbagai tantangan dalam mengimplementasikan komunikasi yang efektif dan berkelanjutan meskipun pentingnya komunikasi telah diakui. Tantangan tersebut dapat muncul dari berbagai faktor, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi maupun dengan perilaku individu di dalamnya. Perbedaan latar belakang, pengalaman, dan cara memahami pesan sering kali menyebabkan terjadinya kesalahpahaman dalam proses komunikasi. Selain itu, perkembangan teknologi komunikasi yang sangat cepat juga menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan cara mereka menyampaikan dan mengelola informasi. Dalam beberapa kasus, keterbatasan kemampuan komunikasi para pemimpin maupun karyawan dapat menghambat penyampaian pesan secara jelas dan tepat. Kurangnya transparansi dalam penyampaian informasi juga dapat menimbulkan ketidakpercayaan di antara anggota organisasi. Organisasi perlu secara terus-menerus mengembangkan strategi komunikasi yang mampu mengatasi berbagai tantangan tersebut agar komunikasi dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

6.4.1 Tantangan Komunikasi di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi berkomunikasi secara signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Perubahan ini membawa banyak manfaat bagi organisasi, seperti kecepatan pertukaran informasi dan kemudahan koordinasi kerja. Namun, di balik kemudahan tersebut, muncul pula berbagai tantangan baru yang perlu dikelola secara serius oleh organisasi. Salah satu tantangan utama dalam komunikasi organisasi di era digital adalah fenomena *information overload*. Hal ini didukung dengan laporan *Microsoft Work Trend Index* yang menunjukkan sekitar 60% karyawan merasa mengalami *information overload* akibat meningkatnya komunikasi digital di tempat kerja. Fenomena ini terjadi ketika karyawan menerima terlalu banyak informasi dari berbagai sumber dan saluran komunikasi secara bersamaan. Kondisi tersebut membuat karyawan kesulitan menentukan informasi mana yang benar-benar penting bagi pekerjaan mereka. Ketika informasi yang diterima terlalu banyak, efektivitas komunikasi justru dapat menurun karena pesan penting menjadi sulit dibedakan dari pesan yang kurang relevan. Bahkan *Radicati Email Statistics Report* merilis data sanya karyawan rata-rata menerima lebih dari 120 *email* kerja per hari. Selaras dengan informasi tersebut, riset empiris menunjukkan kelebihan informasi dapat menurunkan kemampuan individu dalam memproses informasi secara efektif serta meningkatkan tingkat stres kerja (Rego *et al.*, 2021). Kondisi ini menjadi salah satu tantangan utama yang harus dihadapi organisasi dalam mengelola komunikasi digital modern.

Selain masalah kelebihan informasi, organisasi juga menghadapi tantangan dalam memastikan pesan penting dapat tersampaikan secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi. Tantangan ini semakin kompleks dalam organisasi besar yang memiliki banyak unit kerja dan lokasi geografis yang tersebar. Dalam kondisi tersebut, perbedaan saluran komunikasi, tingkat hierarki, serta konteks kerja dapat menyebabkan terjadinya distorsi informasi. Distorsi informasi terjadi ketika pesan yang disampaikan mengalami perubahan makna selama proses penyampaian melalui berbagai tingkatan organisasi. Hal ini dapat menyebabkan perbedaan pemahaman antara manajemen dan karyawan mengenai kebijakan atau tujuan organisasi. Riset menunjukkan organisasi dengan struktur yang kompleks cenderung menghadapi kesulitan dalam menjaga konsistensi pesan komunikasi internal (Achyuta *et al.*, 2025). Organisasi perlu memiliki strategi komunikasi yang terintegrasi agar pesan penting dapat diterima secara seragam oleh seluruh anggota organisasi. Tanpa pengelolaan komunikasi yang baik, risiko kesalahpahaman dalam organisasi dapat meningkat secara signifikan.

Perubahan menuju komunikasi digital juga mempengaruhi kualitas hubungan interpersonal di dalam organisasi. Interaksi tatap muka yang sebelumnya menjadi sarana utama komunikasi kini semakin berkurang karena digantikan oleh komunikasi melalui platform digital. Komunikasi digital memang menawarkan efisiensi waktu dan fleksibilitas yang lebih besar. Namun, komunikasi jenis ini sering kali mengurangi unsur nonverbal seperti ekspresi wajah,

bahasa tubuh, dan intonasi suara. Unsur-unsur tersebut sebenarnya memiliki peran penting dalam membantu penerima pesan memahami maksud komunikasi secara lebih akurat. Ketika komunikasi hanya dilakukan melalui teks atau pesan singkat, potensi terjadinya kesalahpahaman dapat meningkat. Riset menunjukkan komunikasi berbasis teknologi dapat mengurangi kedekatan interpersonal jika tidak diimbangi dengan interaksi langsung yang memadai (Ellis *et al.*, 2023). Organisasi perlu menyeimbangkan penggunaan teknologi komunikasi dengan interaksi tatap muka untuk menjaga kualitas hubungan kerja.

Tantangan lain dalam komunikasi digital adalah kesulitan dalam memahami emosi atau nada pesan yang disampaikan secara tertulis. Berbeda dengan komunikasi langsung, pesan tertulis sering kali tidak menyertakan isyarat emosional yang jelas. Hal ini dapat menyebabkan penerima pesan menafsirkan pesan secara berbeda dari maksud pengirimnya. Misinterpretasi pesan dapat memicu konflik komunikasi di tempat kerja, terutama jika pesan tersebut berkaitan dengan isu sensitif. Selain itu, komunikasi digital yang cepat juga dapat membuat individu merespons pesan tanpa mempertimbangkan konteks komunikasi secara menyeluruh. Kondisi ini dapat meningkatkan kemungkinan munculnya kesalahpahaman antar anggota organisasi. Riset menunjukkan komunikasi tertulis dalam lingkungan kerja digital memerlukan keterampilan komunikasi yang lebih tinggi agar pesan dapat dipahami secara tepat (Skootsky *et al.*, 2023). Organisasi perlu

memberikan pelatihan komunikasi digital kepada karyawan agar mereka mampu menggunakan media komunikasi secara efektif.

Selain tantangan komunikasi interpersonal, penggunaan teknologi komunikasi digital juga menimbulkan kekhawatiran terkait keamanan dan privasi data. Banyak organisasi saat ini menggunakan berbagai platform digital untuk menyimpan dan berbagi informasi penting. Platform tersebut sering kali mengandung data sensitif yang berkaitan dengan strategi bisnis, informasi pelanggan, maupun data karyawan. Jika sistem komunikasi digital tidak memiliki sistem keamanan yang memadai, risiko kebocoran data dapat meningkat. Kebocoran informasi tidak hanya merugikan organisasi secara finansial tetapi juga dapat merusak reputasi organisasi. Riset menunjukkan keamanan informasi menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi sistem komunikasi digital dalam organisasi (Newman & Gopalkrishnan, 2023). Organisasi perlu memastikan teknologi komunikasi yang digunakan dilengkapi dengan sistem keamanan yang memadai. Perlindungan data yang baik juga membantu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem komunikasi organisasi.

Tantangan lain yang sering muncul dalam komunikasi organisasi modern adalah perbedaan preferensi komunikasi antar generasi. Organisasi saat ini sering kali terdiri dari karyawan dengan latar belakang generasi yang berbeda, seperti generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z. Setiap generasi memiliki preferensi yang berbeda dalam menggunakan media komunikasi. Generasi yang lebih muda cenderung lebih nyaman

menggunakan aplikasi pesan instan atau platform kolaborasi digital. Sementara itu, generasi yang lebih tua sering kali lebih memilih komunikasi melalui email atau pertemuan langsung. Perbedaan preferensi ini dapat menimbulkan kesulitan bagi organisasi dalam menentukan saluran komunikasi yang paling efektif untuk semua karyawan. Riset menunjukkan keberhasilan komunikasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi komunikasi dengan karakteristik generasi karyawan yang beragam (Coun *et al.*, 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang fleksibel agar dapat menjangkau seluruh kelompok generasi secara efektif.

6.4.2 Mengatasi Hambatan Bahasa dan Budaya dalam Komunikasi

Keberagaman budaya dalam organisasi modern semakin meningkat seiring dengan berkembangnya globalisasi dan mobilitas tenaga kerja internasional. Banyak organisasi saat ini mempekerjakan karyawan dari berbagai negara, latar belakang budaya, dan bahasa yang berbeda. Keberagaman ini memberikan peluang besar bagi organisasi untuk memperoleh berbagai perspektif dan ide inovatif. Namun, keberagaman tersebut juga membawa tantangan tersendiri dalam proses komunikasi organisasi. Perbedaan budaya dapat memengaruhi cara individu memahami pesan, mengekspresikan pendapat, serta berinteraksi dengan rekan kerja. Dalam konteks organisasi multinasional, komunikasi lintas budaya menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan kerja sama tim. Hasil survei yang dirilis oleh *EF Corporate Language Survei*,

67% perusahaan multinasional menyatakan hambatan bahasa mempengaruhi efektivitas kolaborasi tim global. Ketika perbedaan budaya tidak dikelola dengan baik, potensi kesalahpahaman dapat meningkat. Riset menunjukkan keberagaman budaya dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam organisasi jika tidak disertai dengan strategi komunikasi yang tepat (Lauring & Selmer, 2012).

Perbedaan bahasa merupakan salah satu hambatan utama dalam komunikasi lintas budaya di tempat kerja. Dalam organisasi multinasional, sering kali digunakan satu bahasa kerja yang tidak selalu merupakan bahasa ibu seluruh karyawan. Kondisi ini dapat menciptakan kesenjangan dalam kemampuan berkomunikasi antar karyawan. Karyawan yang menggunakan bahasa kedua atau bahasa asing dalam pekerjaan mereka sering kali membutuhkan usaha ekstra untuk memahami pesan secara akurat. Hal ini dapat memperlambat proses komunikasi dan meningkatkan kemungkinan kesalahan interpretasi pesan. Selain itu, keterbatasan kemampuan bahasa dapat membuat karyawan merasa kurang percaya diri dalam menyampaikan ide atau pendapat mereka. Riset menunjukkan penggunaan bahasa yang bukan bahasa ibu dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan tingkat stres komunikasi serta menurunkan partisipasi dalam diskusi organisasi (Ramlan *et al.*, 2018).

Selain faktor bahasa, perbedaan norma komunikasi antar budaya juga dapat mempengaruhi proses interaksi dalam organisasi. Setiap budaya memiliki cara yang berbeda dalam menyampaikan pendapat, memberikan kritik, maupun menunjukkan persetujuan

atau ketidaksetujuan. Misalnya, dalam beberapa budaya komunikasi langsung dianggap sebagai bentuk kejujuran dan keterbukaan. Namun dalam budaya lain, komunikasi yang terlalu langsung dapat dianggap tidak sopan atau menyinggung perasaan. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan kesalahpahaman apabila individu tidak memahami konteks budaya rekan kerjanya. Riset menunjukkan perbedaan gaya komunikasi budaya dapat mempengaruhi efektivitas kerja sama dalam tim multikultural (Tenzer *et al.*, 2014). Oleh karena itu, pemahaman terhadap perbedaan budaya menjadi sangat penting dalam komunikasi organisasi.

Hambatan komunikasi lintas budaya juga dapat mempengaruhi dinamika kerja tim dalam organisasi. Ketika anggota tim memiliki latar belakang budaya yang berbeda, mereka mungkin memiliki ekspektasi yang berbeda terkait cara bekerja, cara mengambil keputusan, maupun cara berinteraksi dengan atasan. Perbedaan ini dapat menyebabkan kesulitan dalam koordinasi kerja jika tidak dikelola dengan baik. Namun di sisi lain, tim yang mampu mengelola keberagaman budaya secara efektif dapat memperoleh keuntungan dalam bentuk kreativitas dan inovasi yang lebih tinggi. Laporan dari *Boston Consulting Group Diversity Report* menyampaikan tim multikultural dapat meningkatkan inovasi hingga 19% jika komunikasi lintas budaya dikelola dengan baik. Hal ini didukung oleh hasil riset empiris yang menunjukkan keberagaman budaya dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam tim jika didukung oleh komunikasi yang efektif (Stahl *et al.*, 2010). Dengan demikian, tantangan komunikasi lintas

budaya juga dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja tim.

Untuk mengatasi hambatan bahasa dan budaya dalam organisasi, berbagai strategi komunikasi dapat diterapkan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah menyediakan pelatihan bahasa bagi karyawan yang membutuhkan. Pelatihan bahasa membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam memahami dan menyampaikan pesan secara lebih jelas. Selain itu, pelatihan bahasa juga dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam berpartisipasi dalam diskusi organisasi. Organisasi juga dapat mengembangkan program pelatihan komunikasi lintas budaya untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap perbedaan budaya. Program semacam ini membantu karyawan memahami bagaimana norma komunikasi berbeda di berbagai budaya. Riset menunjukkan pelatihan komunikasi lintas budaya dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dalam tim multikultural (Lauring & Selmer, 2012).

Selain pelatihan komunikasi, organisasi juga dapat memanfaatkan peran individu yang memiliki kompetensi lintas budaya sebagai penghubung komunikasi. Individu ini sering disebut sebagai *cultural broker*, yaitu orang yang mampu menjembatani perbedaan budaya dalam organisasi. Cultural broker dapat membantu menjelaskan konteks budaya tertentu kepada anggota tim lainnya sehingga mengurangi potensi kesalahpahaman. Peran ini sangat penting terutama dalam organisasi global yang memiliki tim kerja multinasional. Selain itu, organisasi juga dapat mengembangkan panduan komunikasi yang sensitif terhadap

perbedaan budaya. Panduan tersebut dapat memberikan pedoman bagi karyawan mengenai cara berkomunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja multikultural. Riset menunjukkan keberadaan mediator budaya dapat meningkatkan kualitas komunikasi lintas budaya dalam organisasi (Tenzer *et al.*, 2014).

Pada akhirnya, keberhasilan komunikasi lintas budaya dalam organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif. Budaya organisasi yang inklusif mendorong karyawan untuk menghargai perbedaan perspektif serta cara berkomunikasi yang beragam. Lingkungan kerja yang menghargai keberagaman memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dalam mengekspresikan ide dan pandangan mereka. Selain itu, budaya inklusif juga membantu mengurangi prasangka budaya yang dapat menghambat komunikasi. Riset menunjukkan organisasi yang mengembangkan budaya kerja inklusif cenderung memiliki tingkat kolaborasi dan inovasi yang lebih tinggi (Stahl *et al.*, 2010). Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi lintas budaya merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi di era globalisasi.

6.4.3 Transparansi dan Kepercayaan dalam Komunikasi Organisasi

Kepercayaan merupakan salah satu fondasi utama dalam membangun komunikasi organisasi yang efektif. Dalam lingkungan kerja modern, hubungan antara manajemen dan karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan yang terbentuk melalui komunikasi sehari-hari. Komunikasi yang transparan

memungkinkan karyawan memahami kondisi organisasi secara lebih jelas dan realistis. Ketika organisasi menyampaikan informasi secara terbuka, karyawan akan merasa dilibatkan dalam dinamika organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup dapat menciptakan ketidakpastian dan menurunkan kepercayaan terhadap manajemen. Salah satu tantangan utama dalam komunikasi organisasi adalah membangun dan mempertahankan kepercayaan melalui komunikasi yang transparan. Ketika organisasi tidak mengkomunikasikan informasi penting secara tepat waktu atau mencoba menyembunyikan berita buruk, karyawan cenderung mengisi kekosongan informasi dengan spekulasi dan rumor. Kondisi tersebut dapat merusak hubungan antara manajemen dan karyawan serta berdampak pada moral kerja dalam jangka panjang (Kim & Lee, 2018).

Dalam praktiknya, transparansi komunikasi sering kali menjadi faktor yang menentukan bagaimana karyawan memandang kredibilitas organisasi. Karyawan biasanya lebih menghargai organisasi yang menyampaikan informasi secara jujur dibandingkan organisasi yang menunda atau menyembunyikan informasi penting. Transparansi membantu karyawan memahami alasan di balik kebijakan organisasi maupun keputusan strategis yang diambil oleh manajemen. Ketika karyawan mengetahui konteks dari suatu keputusan, mereka cenderung lebih menerima perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sebaliknya, kurangnya transparansi dapat menimbulkan ketidakpercayaan yang sulit diperbaiki. Riset menunjukkan komunikasi organisasi yang transparan berperan

penting dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap pimpinan organisasi. Kepercayaan ini kemudian berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, transparansi komunikasi sering dianggap sebagai faktor kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat (Yue *et al.*, 2019).

Selain membangun kepercayaan, transparansi komunikasi juga membantu mengurangi ketidakpastian yang sering muncul dalam lingkungan kerja. Dalam organisasi yang dinamis, karyawan sering menghadapi perubahan kebijakan, restrukturisasi organisasi, maupun perubahan strategi bisnis. Perubahan tersebut dapat menimbulkan kekhawatiran jika tidak dijelaskan secara jelas kepada karyawan. Komunikasi yang terbuka membantu karyawan memahami alasan di balik perubahan tersebut. Dengan memahami konteks perubahan, karyawan dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik terhadap situasi baru. Riset menunjukkan komunikasi yang transparan dapat meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Transparansi juga membantu mengurangi resistensi terhadap kebijakan baru yang diperkenalkan oleh manajemen. Dengan demikian, komunikasi yang terbuka menjadi salah satu strategi penting dalam manajemen perubahan organisasi (Men, 2014).

Meskipun transparansi penting, organisasi tetap perlu mengelola informasi secara bijak agar komunikasi tetap efektif. Tidak semua informasi organisasi harus dibagikan secara rinci kepada seluruh karyawan. Namun demikian, organisasi perlu

memberikan konteks yang cukup agar karyawan dapat memahami arah dan keputusan organisasi. Ketika karyawan memahami alasan di balik suatu keputusan, mereka lebih mampu menerima keputusan tersebut secara rasional. Penjelasan yang memadai juga membantu mengurangi munculnya rumor yang tidak akurat dalam organisasi. Dalam banyak kasus, rumor muncul karena kurangnya informasi resmi dari manajemen. Riset menunjukkan komunikasi yang jelas dan konsisten dapat membantu mengurangi penyebaran informasi yang tidak akurat dalam organisasi. Dengan demikian, transparansi tidak berarti membuka seluruh informasi, tetapi memberikan informasi yang cukup untuk membangun pemahaman bersama (Rego *et al.*, 2021).

Transparansi komunikasi juga berkaitan erat dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang komunikatif cenderung lebih dipercaya oleh karyawan dibandingkan pemimpin yang jarang menyampaikan informasi secara terbuka. Ketika pemimpin secara aktif menjelaskan keputusan organisasi dan mendengarkan masukan karyawan, hubungan kerja menjadi lebih positif. Komunikasi semacam ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih partisipatif. Karyawan merasa suara mereka didengar dan dihargai oleh organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Riset menunjukkan kualitas komunikasi antara pemimpin dan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat kepercayaan organisasi. Kepercayaan ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja tim dan kepuasan kerja karyawan (Karanges *et al.*, 2015).

Selain itu, transparansi komunikasi juga memainkan peran penting dalam memperkuat budaya organisasi. Budaya organisasi yang terbuka mendorong anggota organisasi untuk berbagi informasi dan bekerja secara kolaboratif. Dalam lingkungan kerja yang transparan, karyawan merasa lebih nyaman untuk menyampaikan ide maupun kekhawatiran mereka. Hal ini dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan karena organisasi memperoleh lebih banyak perspektif dari berbagai anggota tim. Transparansi juga membantu menciptakan rasa keadilan dalam organisasi karena informasi penting tidak hanya diketahui oleh kelompok tertentu. Riset menunjukkan organisasi dengan budaya komunikasi yang terbuka cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Budaya transparansi juga dapat meningkatkan inovasi karena karyawan merasa bebas untuk menyampaikan gagasan baru. Dengan demikian, transparansi komunikasi tidak hanya berkaitan dengan informasi, tetapi juga dengan pembentukan budaya organisasi yang sehat (Rego *et al.*, 2021).

Pada akhirnya, keberhasilan transparansi komunikasi sangat bergantung pada komitmen organisasi untuk membangun komunikasi yang jujur dan konsisten. Transparansi bukan sekadar strategi komunikasi, tetapi merupakan bagian dari nilai organisasi yang harus dijaga secara berkelanjutan. Organisasi perlu memastikan informasi penting disampaikan secara tepat waktu dan dengan cara yang mudah dipahami oleh karyawan. Selain itu, organisasi juga harus menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan memberikan umpan balik kepada

manajemen. Ketika komunikasi berlangsung secara dua arah, kepercayaan organisasi dapat berkembang secara lebih kuat. Kepercayaan yang tinggi antara manajemen dan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif. Riset menunjukkan organisasi yang memprioritaskan komunikasi yang terbuka dan transparan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Transparansi komunikasi merupakan faktor penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan dipercaya oleh anggotanya (Yue *et al.*, 2019).

6.4.4 Strategi Perbaikan Komunikasi Organisasi Berkelanjutan

Perbaikan komunikasi organisasi tidak dapat dilakukan hanya melalui satu kebijakan atau program sesaat, tetapi harus dipandang sebagai proses yang berlangsung secara berkelanjutan. Organisasi yang berhasil dalam mengelola komunikasi biasanya memiliki kesadaran komunikasi merupakan sistem dinamis yang harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan kerja. Perubahan teknologi, dinamika pasar, serta perubahan komposisi tenaga kerja dapat memengaruhi cara komunikasi dilakukan dalam organisasi. Organisasi perlu secara rutin meninjau efektivitas komunikasi internal mereka. Proses peninjauan ini membantu organisasi memahami apakah pesan yang disampaikan benar-benar dipahami oleh karyawan. Selain itu, peninjauan juga memungkinkan organisasi mengidentifikasi hambatan komunikasi yang mungkin muncul di berbagai unit kerja. Organisasi yang secara aktif meninjau praktik komunikasi internal cenderung mampu meningkatkan keterlibatan karyawan serta kualitas koordinasi kerja. Hal ini

menunjukkan komunikasi organisasi yang efektif memerlukan strategi yang berkelanjutan dan sistematis (Karanges *et al.*, 2015).

Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi organisasi adalah dengan secara rutin mengumpulkan umpan balik dari karyawan. Umpan balik karyawan memberikan gambaran langsung mengenai bagaimana pesan organisasi diterima oleh anggota organisasi. Organisasi dapat menggunakan berbagai teknik untuk mengumpulkan umpan balik tersebut. Beberapa teknik yang sering digunakan antara lain survei karyawan, diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*), serta wawancara mendalam dengan karyawan dari berbagai departemen. Informasi yang diperoleh dari kegiatan tersebut dapat membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem komunikasi yang ada. Selain itu, umpan balik karyawan juga membantu organisasi memahami kebutuhan informasi karyawan yang mungkin belum terpenuhi. Riset menunjukkan organisasi yang secara aktif mendengarkan masukan karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Pengumpulan umpan balik secara berkala menjadi salah satu strategi penting dalam perbaikan komunikasi organisasi (Rego *et al.*, 2021).

Selain pengumpulan umpan balik, organisasi juga dapat melakukan audit komunikasi secara berkala untuk meninjau efektivitas sistem komunikasi internal. Audit komunikasi merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk menilai sejauh mana komunikasi dalam organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses audit komunikasi, organisasi

biasanya menganalisis berbagai aspek komunikasi seperti aliran informasi, saluran komunikasi yang digunakan, serta tingkat pemahaman karyawan terhadap pesan organisasi. Audit ini juga membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan antara pesan yang dimaksudkan oleh manajemen dan pesan yang benar-benar dipahami oleh karyawan. Kesenjangan tersebut sering kali menjadi penyebab munculnya kesalahpahaman dalam organisasi. Dengan mengetahui kesenjangan tersebut, organisasi dapat memperbaiki strategi komunikasi yang digunakan. Riset menunjukkan audit komunikasi merupakan salah satu teknik yang efektif untuk meningkatkan kualitas komunikasi organisasi secara berkelanjutan. Proses audit ini membantu organisasi merancang strategi komunikasi yang lebih tepat sasaran (Keyes & Benavides, 2018).

Strategi lain yang penting dalam meningkatkan komunikasi organisasi adalah investasi dalam pengembangan keterampilan komunikasi bagi karyawan. Kemampuan komunikasi tidak hanya diperlukan oleh pemimpin organisasi, tetapi juga oleh seluruh anggota organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik cenderung mampu bekerja sama dengan lebih efektif dalam tim. Selain itu, keterampilan komunikasi yang baik juga membantu karyawan menyampaikan ide dan pendapat mereka secara lebih jelas. Organisasi dapat menyediakan berbagai program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi karyawan. Program pelatihan tersebut dapat mencakup teknik komunikasi interpersonal, kemampuan mendengarkan secara aktif, serta kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif. Riset

menunjukkan pengembangan keterampilan komunikasi dapat meningkatkan kualitas hubungan kerja dalam organisasi. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja serta kepuasan karyawan (Men, 2014).

Peran pemimpin juga sangat penting dalam upaya memperbaiki komunikasi organisasi secara berkelanjutan. Pemimpin organisasi memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka dan transparan. Ketika pemimpin secara aktif berkomunikasi dengan karyawan, mereka dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan anggota tim. Komunikasi yang terbuka dari pemimpin membantu karyawan memahami tujuan organisasi serta alasan di balik berbagai keputusan strategis. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam mendorong budaya komunikasi dua arah di dalam organisasi. Budaya komunikasi semacam ini memungkinkan karyawan untuk menyampaikan masukan maupun kekhawatiran mereka kepada manajemen. Riset menunjukkan kepemimpinan komunikasi yang efektif memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Pengembangan kompetensi komunikasi bagi pemimpin menjadi bagian penting dalam strategi komunikasi organisasi (Yue *et al.*, 2019).

Selain faktor kepemimpinan, organisasi juga perlu menyesuaikan strategi komunikasi mereka dengan perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi digital telah menyediakan berbagai alat komunikasi baru yang dapat digunakan dalam organisasi. Platform komunikasi digital seperti intranet perusahaan,

aplikasi kolaborasi daring, serta sistem manajemen pengetahuan dapat membantu mempercepat pertukaran informasi dalam organisasi. Sebab, seperti yang dilaporkan APJII/*Indonesia Digital Report*, 70% perusahaan di Indonesia telah menggunakan platform komunikasi digital internal untuk melakukan komunikasi dalam organisasinya. Namun demikian, penggunaan teknologi komunikasi juga perlu diimbangi dengan pengelolaan yang tepat. Tanpa pengelolaan yang baik, teknologi komunikasi justru dapat menimbulkan masalah seperti kelebihan informasi atau miskomunikasi. Organisasi perlu merancang kebijakan komunikasi digital yang jelas. Riset menunjukkan penggunaan teknologi komunikasi yang tepat dapat meningkatkan kolaborasi tim dan efektivitas kerja dalam organisasi. Integrasi teknologi komunikasi menjadi bagian penting dari strategi komunikasi modern (Ellis *et al.*, 2023).

Pada akhirnya, strategi perbaikan komunikasi organisasi harus dirancang sebagai proses pembelajaran yang berkelanjutan. Organisasi perlu secara terus-menerus memantau efektivitas komunikasi mereka dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan kerja dengan lebih cepat dan fleksibel. Selain itu, komunikasi yang terus diperbaiki akan membantu organisasi membangun hubungan kerja yang lebih sehat antara manajemen dan karyawan. Hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta memperkuat budaya organisasi. Dalam jangka panjang, komunikasi organisasi yang efektif dapat

berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Riset menunjukkan organisasi yang memiliki sistem komunikasi yang adaptif dan terbuka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Perbaikan komunikasi secara berkelanjutan merupakan investasi penting bagi keberhasilan organisasi (Karanges *et al.*, 2015).

6.5 Latihan Soal

1. Jelaskan perbedaan antara komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal dalam organisasi! Berikan contoh konkret dari setiap jenis komunikasi dan jelaskan mengapa setiap jenis penting untuk efektivitas organisasi!
2. Mengapa komunikasi yang efektif berkaitan langsung dengan tingkat *engagement* dan kepuasan karyawan? Jelaskan mekanisme hubungan ini dan berikan contoh dampak komunikasi yang buruk terhadap kinerja organisasi!
3. Diskusikan tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan komunikasi yang efektif di era digital! Bagaimana organisasi dapat mengatasi tantangan-tantangan ini?
4. Apa peran kepemimpinan dalam memfasilitasi komunikasi organisasi yang efektif? Jelaskan karakteristik pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik!
5. Sebuah organisasi mengalami tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dan survei karyawan menunjukkan banyak karyawan yang merasa tidak terinformasi tentang arah organisasi dan

peluang karir. Proposal strategi komunikasi apa yang Anda rekomendasikan untuk mengatasi masalah ini? Jelaskan langkah-langkah implementasi dan metrik kesuksesan!

Bab 7: Dinamika Kelompok dan Tim Kerja

Serepina Tiur Maida, S.Sos., M.Pd., M.I.Kom.

7.1 Pengertian dan Konsep Dasar Dinamika Kelompok

7.1.1 Definisi Dinamika Kelompok

Setiap manusia memiliki dinamika hidup yang berbeda-beda dan seringkali ini menjadi tugas penting dalam menjaga keharmonisan individu ke individu, individu ke kelompok atau komunitas bahkan ke organisasi. Karena kita ketahui, manusia adalah makhluk sosial yang sering berinteraksi satu dengan yang lainnya.

Secara umum, dinamika berasal dari kata Yunani *dynamis* yang berarti “kekuatan” atau “tenaga”. Dalam konteks ilmu sosial, dinamika merujuk pada proses perubahan yang terjadi akibat adanya kekuatan atau interaksi dalam suatu sistem.

Dalam ilmu pengetahuan, istilah dinamika juga digunakan dalam Fisika, yaitu untuk mempelajari gerak dan gaya yang mempengaruhi suatu benda. Konsep ini kemudian diadopsi dalam ilmu sosial untuk menjelaskan perubahan dalam perilaku manusia dan kelompok.

Dinamika kelompok merupakan suatu ilmu yang mempelajari tentang perilaku manusia ketika berada dalam suatu kelompok atau organisasi. Istilah "dinamika" mengacu pada proses-proses yang terus berubah dan saling mempengaruhi dalam sebuah kelompok. Menurut riset terkini, *dinamika kelompok* tidak hanya sekedar mengumpulkan beberapa individu dalam satu tempat, melainkan melibatkan interaksi kompleks antara anggota-anggota kelompok yang saling berpengaruh dan memiliki tujuan bersama (Sergiienko, 2025). Riset ini menekankan bahwa kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membentuk dinamika kelompok yang efektif di lingkungan organisasi modern.

Dinamika kelompok merupakan suatu proses interaksi yang terjadi antar anggota kelompok yang saling memengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kelompok tidak hanya dipahami sebagai kumpulan individu, tetapi sebagai suatu sistem yang memiliki struktur, norma, dan pola hubungan tertentu.

Menurut para ahli dalam bidang psikologi sosial, dinamika kelompok mencerminkan bagaimana perilaku individu berubah ketika mereka berada dalam situasi kelompok. Interaksi ini menciptakan kekuatan (*forces*) yang dapat memengaruhi kinerja, kohesi, maupun konflik dalam kelompok.

7.1.2 Karakteristik Kelompok yang Efektif

Kelompok yang efektif memiliki beberapa karakteristik khusus yang membedakannya dari sekedar kumpulan individu. Pertama, kelompok harus memiliki tujuan bersama yang jelas dan

disepakati oleh semua anggota. Kedua, terdapat interdependensi di antara anggota kelompok, artinya kesuksesan individu tergantung pada kesuksesan kelompok secara keseluruhan. Ketiga, kelompok memiliki struktur organisasi yang jelas dengan pembagian peran dan tanggung jawab (Silaen, 2025). Riset menunjukkan bahwa tim yang memiliki definisi peran yang jelas, komunikasi terbuka, kepercayaan tinggi, dan dukungan kepemimpinan yang kuat cenderung mencapai tingkat kinerja yang lebih baik.

Ada beberapa alasan terbentuknya berkelompok dan mengapa seseorang mau membentuk kelompok, yaitu:

1. Rasa Aman

Bergabung dalam kelompok, seseorang berharap akan memperoleh rasa aman karena tidak sendirian. Dengan adanya rasa aman ini maka orang itu akan dapat lebih aktif dan kreatif bahkan produktif dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik tujuan individu maupun tujuan kelompoknya.

2. Status Dan Harga Diri atau Harga Dirinya

Bergabung dalam kelompok ini untuk meningkatkan status atau harga dirinya. Contohnya, adanya kelompok arisan yang sama anggota para pengacara, Dengan bergabung dikelompoknya maka akan terlihat harga diri dan statusnya menjadi semakin tinggi di masyarakat meskipun belum tentu masyarakat menilai seperti itu.

3. Interaksi Dan Afiliasi

Seseorang bergabung dalam kelompok untuk memenuhi salah satu kebutuhan manusia yang paling mendasar, yaitu sosialisasi dan afiliasi. Manusia tidak kan merasa nyaman jika

hidup sendirian, walaupun kebutuhan yang lain terpenuhi. Manusia perlu teman bicara untuk berdiskusi, bicara, berbagi baik kebahagiaan maupun penderitaan. Manusia butuh teman untuk didengar pendapat, harapan dan cita-citanya.

4. Kekuatan

Seseorang akan merasa memiliki kekuatan dan semangat berkarya. Karena sudah ada teman untuk bertukar pikiran, berbagi, dan saling menerima pendapat, nasehat, bahkan minta tolong kepada anggota yang lain.

5. Pencapaian Tujuan

Tujuan akan lebih mudah dicapai di banding bila sendirian. Dengan bekerjasama, gotong royong, saling membantu, saling mendukung, saling menguatkan, tentu tujuan akan lebih mudah diraih dibanding bila dibanding dengan berpikir, bersikap dan berbuat sendiri.

6. Kekuasaan

Bergabung dengan kelompok maka seseorang berkesempatan untuk mempengaruhi orang lain. Kelompok memberi kekuasaan tanpa wewenang formal dari organisasi. Bagi orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan, kelompok merupakan wadah untuk pemenuhannya.

7.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok

Dinamika kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari keberadaan kelompok. Manusia makhluk sosial yang bertemu dengan berbagai perilaku manusia dan memiliki pola pikir yang

berbeda-beda. Memiliki cara pemahaman yang berbeda dalam menangkap sebuah pesan supaya dapat diterima sesuai tujuan.

Sejak lahir, individu telah menjadi bagian dari berbagai kelompok, mulai dari keluarga, lingkungan pendidikan, hingga masyarakat luas. Dalam setiap kelompok tersebut, terjadi interaksi yang membentuk pola hubungan, peran, serta proses sosial tertentu. Interaksi inilah yang kemudian melahirkan dinamika kelompok, yaitu perubahan dan perkembangan yang terjadi akibat hubungan timbal balik antaranggota. Memahami dinamika kelompok menjadi penting karena dapat membantu individu maupun organisasi dalam menciptakan kerja sama yang efektif, menyelesaikan konflik, serta mencapai tujuan bersama secara optimal.

Beberapa faktor berpengaruh terhadap dinamika kelompok dalam organisasi. Faktor pertama adalah komposisi anggota kelompok yang mencakup keahlian, pengalaman, dan latar belakang mereka. Faktor kedua adalah ukuran kelompok, di mana kelompok yang terlalu besar atau terlalu kecil dapat menghambat efektivitas. Faktor ketiga adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin kelompok. Faktor keempat adalah lingkungan organisasi termasuk budaya kerja, kebijakan, dan dukungan manajemen terhadap kelompok tersebut (Kouassi *et al.*, 2025). Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan berkualitas tinggi merupakan prediktor terkuat bagi kinerja organisasi dan retensi karyawan.

7.1.4 Pengertian Tim Kerja dan Perbedaannya dengan Kelompok Biasa

Tim kerja berbeda dengan kelompok biasa karena memiliki tujuan yang lebih spesifik dan tingkat kolaborasi yang lebih intensif. Sementara kelompok dapat bersifat formal maupun informal, tim kerja selalu memiliki tujuan terukur dan hasil yang dapat dinilai. Tim kerja memerlukan koordinasi yang ketat, komunikasi yang sangat efektif, dan komitmen yang tinggi dari setiap anggota.

Dalam konteks organisasi modern, tim kerja merupakan unit dasar yang menjalankan fungsi-fungsi strategis organisasi (Silaen, 2025). Tim yang berkinerja tinggi ditandai dengan adanya kejelasan tujuan bersama, saling percaya, komunikasi terbuka, dan kemampuan untuk mengelola konflik secara konstruktif.

Sementara penulis menguraikan bahwa tim kerja merupakan salah satu bentuk kelompok yang dibentuk secara sengaja untuk mencapai tujuan tertentu melalui kolaborasi antarindividu. Dalam lingkungan organisasi maupun kehidupan sehari-hari, keberadaan tim kerja menjadi semakin penting karena banyak tugas yang tidak dapat diselesaikan secara individu. Setiap anggota tim membawa kemampuan, pengalaman, dan perspektif yang berbeda, sehingga diperlukan koordinasi serta komunikasi yang efektif agar dapat bekerja secara selaras. Tim kerja yang berpotensi menjadi kreator, (creator), konseptor (conceptor), mediator (mediator), dan pemecah masalah (problem solver) akan mudah untuk memadukan ide-ide kreatif dalam mewujudkan sebuah tujuan.

Dengan memahami konsep tim kerja, diharapkan setiap individu mampu berkontribusi secara optimal, membangun kerja sama yang solid, serta meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan bersama.

7.2 Tahap-Tahap Perkembangan Tim

7.2.1 Tahap Pembentukan (Forming)

Tahap pembentukan merupakan fase awal ketika anggota tim baru pertama kali berkumpul. Pada tahap ini, anggota masih merasa asing satu sama lain dan belum memahami peran, tanggung jawab, dan tujuan tim dengan jelas. Para anggota tim cenderung bersikap formal, saling mempelajari, dan berusaha membuat kesan baik di hadapan rekan kerja lainnya. Dalam tahap ini, pemimpin mempunyai peran yang sangat penting untuk memberikan arahan, menjelaskan visi dan misi tim, serta membangun suasana yang nyaman dan aman bagi semua anggota. Aktivitas *ice-breaking* dan *team building* pada tahap ini sangat membantu dalam membangun hubungan awal yang positif.

7.2.2 Tahap Penggencangan (Storming)

Setelah tahap pembentukan, tim memasuki tahap penggencangan yang ditandai dengan munculnya ketegangan, perbedaan pendapat, dan bahkan konflik antar anggota. Pada fase ini, anggota mulai menunjukkan kepribadian asli mereka, berbeda dengan sikap formal di tahap sebelumnya. Muncul pertanyaan-pertanyaan tentang kekuasaan, otoritas, dan bagaimana keputusan

akan dibuat dalam tim. Tahap ini sangat kritis karena tim bisa saja tidak mampu melewati fase ini dan terjebak dalam konflik berkelanjutan. Pemimpin yang efektif perlu menggunakan keterampilan mengelola konflik yang baik untuk membantu tim menavigasi tantangan ini (Sergiienko, 2025). Riset menunjukkan bahwa Tim dengan kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel lebih mampu mengatasi tekanan dan ketidakpastian di tahap ini.

7.2.3 Tahap Penormalisasian (Norming)

Dalam tahap penormalisasian, tim telah berhasil mengatasi sebagian besar konflik dan mulai membangun norma-norma kelompok yang kuat. Anggota tim mulai saling mendukung, menghargai kontribusi masing-masing, dan bekerja sama secara harmonis menuju tujuan bersama. Kepercayaan mulai terbangun, komunikasi menjadi lebih terbuka dan efektif, dan anggota tim merasa nyaman dalam kelompok. Pada fase ini, kohesi kelompok meningkat signifikan, dan identitas tim sebagai satu kesatuan semakin kuat. Namun, penting untuk diingat bahwa pada tahap ini, beberapa tim dapat mengalami kerentanan karena semua orang berusaha untuk harmoni dan terkadang mengesampingkan pendapat yang kontradiktif tetapi berguna.

7.2.4 Tahap Performa (Performing)

Tahap terakhir adalah tahap performa di mana tim telah mencapai tingkat kedewasaan tertinggi. Pada tahap ini, tim dapat bekerja secara mandiri, membuat keputusan dengan cepat, dan mengatasi masalah dengan efisien. Anggota tim memahami dengan baik peran masing-masing, saling mempercayai, dan memiliki

tingkat komitmen yang tinggi terhadap tujuan tim. Produktivitas tim mencapai puncaknya, dan hasil kerja tim melebihi ekspektasi. Kepemimpinan pada tahap ini lebih bersifat delegatif, memberikan kebebasan kepada tim untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan. Tim pada tahap ini mampu beradaptasi dengan perubahan, berinovasi, dan terus meningkatkan kualitas kerjanya (Yanika, 2025). Riset terkini menunjukkan bahwa tim yang mencapai tahap performa memiliki keselarasan sempurna antara anggota, kepemimpinan, dan sumber daya yang tersedia.

7.3 Faktor-Faktor Penting dalam Dinamika Tim Kerja

7.3.1 Komunikasi Efektif dalam Tim

Komunikasi merupakan fondasi dari setiap tim yang berfungsi dengan baik. *Komunikasi efektif* bukan hanya tentang penyampaian informasi, tetapi juga tentang pemahaman bersama antara anggota tim. Dalam tim yang sehat, komunikasi berlangsung dalam dua arah, terbuka, dan jujur. Setiap anggota memiliki kesempatan untuk mengutarakan pendapat, ide, dan kekhawatiran mereka tanpa takut mendapat hukuman atau cemoohan.

Dalam sebuah tim kerja, komunikasi memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan bersama. Setiap anggota tim memiliki peran, tanggung jawab, serta latar belakang yang berbeda, sehingga diperlukan komunikasi yang efektif agar informasi dapat dipahami secara jelas dan tidak

menimbulkan kesalahpahaman. Komunikasi yang efektif dalam tim kerja tidak hanya sebatas penyampaian pesan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk saling mendengarkan, menghargai pendapat, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan adanya komunikasi yang baik, tim dapat membangun kepercayaan, meningkatkan koordinasi, serta menciptakan kerja sama yang solid. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja tim dan mencapai hasil kerja yang optimal.

Riset menunjukkan bahwa tim dengan komunikasi yang berkualitas tinggi memiliki tingkat kolaborasi, kepercayaan, dan performa yang lebih baik (Silaen, 2025). Hambatan komunikasi seperti ketidakjelasan pesan, perbedaan bahasa, atau kurangnya mendengarkan aktif dapat merusak hubungan dalam tim dan mengurangi efektivitas.

7.3.2 Kepemimpinan dan Manajemen Tim

Dalam sebuah tim kerja, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana tim tersebut dipimpin dan dikelola. Kepemimpinan berperan dalam memberikan arah, motivasi, serta membangun semangat kerja, sedangkan manajemen tim berfungsi untuk mengatur pembagian tugas, koordinasi, dan kerja sama antaranggota. Tanpa kepemimpinan yang jelas dan manajemen yang baik, tim dapat mengalami kebingungan, kurangnya koordinasi, bahkan konflik yang menghambat pencapaian tujuan. Oleh karena itu, pemahaman tentang kepemimpinan dan manajemen tim menjadi penting agar setiap

anggota dapat bekerja secara efektif, saling mendukung, dan bersama-sama mencapai hasil yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tim memiliki dampak besar terhadap dinamika dan kinerja tim. *Kepemimpinan transformasional*, yang menekankan visi bersama, inspirasi, dan dukungan individual, telah terbukti lebih efektif dalam memotivasi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin yang baik tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendengarkan, memberdayakan anggota tim, dan mengakui kontribusi mereka. Riset komprehensif menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan prediktor terkuat bagi kinerja organisasi, dengan pengaruh yang melebihi faktor-faktor lainnya seperti motivasi dan dinamika tim (Kouassi *et al.*, 2025). Pemimpin yang efektif juga memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, memungkinkan mereka untuk memahami emosi anggota tim dan merespons dengan cara yang konstruktif.

7.3.3 Kepercayaan dan Kohesi Tim

Dalam sebuah tim kerja, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana tim tersebut dipimpin dan dikelola. Kepemimpinan memberikan arah dan motivasi, sementara manajemen tim membantu mengatur tugas dan koordinasi agar pekerjaan berjalan dengan baik. Namun, hal yang tidak kalah penting adalah adanya kepercayaan dan kohesi di antara anggota tim. Kepercayaan membuat setiap anggota merasa aman untuk berpendapat dan bekerja sama, sedangkan kohesi tim menciptakan rasa kebersamaan dan saling mendukung. Tanpa

kepercayaan dan hubungan yang solid, tim akan sulit bekerja secara efektif meskipun memiliki pemimpin dan sistem yang baik. Oleh karena itu, kepemimpinan, manajemen tim, serta kepercayaan dan kohesi perlu berjalan seimbang agar tim dapat mencapai tujuan secara optimal.

Kepercayaan adalah elemen kritis yang mengikat anggota tim bersama. Ketika anggota tim saling percaya, mereka lebih mungkin untuk berbagi informasi, berkolaborasi, dan saling mendukung. *Kohesi tim*, atau rasa kebersamaan dan keterikatan dalam kelompok, berkontribusi pada motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja yang lebih baik. Tim dengan kohesi tinggi menunjukkan tingkat retensi karyawan yang lebih baik dan absensi yang lebih rendah. Namun, terlalu banyak kohesi juga bisa berbahaya karena dapat menyebabkan *groupthink*, di mana kelompok membuat keputusan yang buruk karena ingin menghindari konflik dan mempertahankan keselarasan. Oleh karena itu, keseimbangan antara kohesi dan keragaman pemikiran sangat penting (Sergiienko, 2025).

7.3.4 Manajemen Konflik dan Resolusi Masalah

Dalam sebuah tim kerja, perbedaan pendapat dan cara pandang merupakan hal yang wajar terjadi. Perbedaan ini sering kali dapat memicu konflik, terutama ketika komunikasi tidak berjalan dengan baik atau kepentingan antaranggota tidak sejalan. Namun, konflik tidak selalu berdampak negatif jika dapat dikelola dengan tepat. Melalui manajemen konflik yang baik, tim dapat mengubah perbedaan menjadi sumber ide dan solusi yang lebih kreatif. Selain itu, kemampuan dalam menyelesaikan masalah (resolusi masalah)

juga sangat penting agar setiap hambatan dapat diatasi secara efektif tanpa merusak hubungan kerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang manajemen konflik dan resolusi masalah menjadi kunci bagi tim untuk tetap solid, menjaga keharmonisan, serta mencapai tujuan bersama secara optimal.

Konflik adalah hal yang tidak dapat dihindari dalam setiap tim kerja. Namun, yang membedakan tim yang efektif adalah bagaimana mereka mengelola konflik. *Manajemen konflik* yang baik melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi sumber konflik, memahami perspektif berbeda, dan menemukan solusi yang memuaskan semua pihak. Tim yang memiliki mekanisme resolusi konflik yang jelas dan efektif dapat mengubah konflik menjadi peluang untuk belajar dan berkembang. Strategi penyelesaian masalah yang kolaboratif, di mana semua pihak bekerja bersama untuk menemukan solusi terbaik, terbukti lebih efektif dibandingkan strategi kompetitif atau avoidansi. Pemimpin yang baik memfasilitasi proses ini dengan menciptakan lingkungan yang aman dan mendorong dialog terbuka tentang perbedaan yang ada.

7.4 Tantangan dan Strategi Pengembangan Tim Kerja

7.4.1 Tantangan dalam Lingkungan Kerja Hibrida

Perkembangan teknologi dan perubahan cara kerja telah menghadirkan tantangan baru dalam mengelola dinamika tim. banyak organisasi yang menerapkan sistem kerja hibrida, yaitu

kombinasi antara bekerja secara langsung (tatap muka) dan jarak jauh. Meskipun memberikan fleksibilitas dan kenyamanan, lingkungan kerja hibrida juga menghadirkan berbagai tantangan bagi tim. Perbedaan lokasi kerja dapat memengaruhi komunikasi, koordinasi, serta keterlibatan antaranggota tim. Selain itu, tidak semua anggota memiliki kondisi kerja yang sama, sehingga berpotensi menimbulkan kesenjangan dalam akses informasi maupun kolaborasi. Oleh karena itu, penting bagi tim dan pemimpin untuk memahami tantangan dalam lingkungan kerja hibrida agar dapat menemukan cara kerja yang efektif, menjaga kebersamaan tim, serta tetap mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Lingkungan kerja hibrida, di mana anggota tim bekerja sebagian dari kantor dan sebagian dari rumah, menciptakan kompleksitas baru dalam komunikasi dan kolaborasi. Riset terkini menunjukkan bahwa kepercayaan dan komunikasi memainkan peran penting dalam tim hibrida, mendukung temuan riset sebelumnya (Yanika, 2025). Tantangan utama dalam lingkungan hibrida termasuk kesulitan dalam membangun hubungan personal, asinkronisitas komunikasi, dan kesadaran yang kurang tentang kontribusi rekan kerja. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengimplementasikan teknologi kolaborasi yang tepat, menetapkan norma komunikasi yang jelas, dan memastikan bahwa semua anggota tim, baik yang bekerja dari kantor maupun dari rumah, memiliki akses yang sama terhadap informasi dan kesempatan.

7.4.2 Keragaman Tim dan Inklusi

Dalam sebuah tim kerja, setiap anggota biasanya memiliki latar belakang, pengalaman, dan cara pandang yang berbeda-beda. Perbedaan ini menciptakan keragaman yang dapat menjadi kekuatan bagi tim jika dikelola dengan baik. Melalui keragaman, tim dapat menghasilkan ide yang lebih kreatif, sudut pandang yang lebih luas, serta solusi yang lebih inovatif. Namun, agar keragaman tersebut dapat memberikan manfaat, diperlukan sikap inklusi, yaitu saling menghargai, menerima perbedaan, dan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota untuk berkontribusi. Tanpa adanya inklusi, perbedaan justru dapat menimbulkan kesalahpahaman atau ketidakharmonisan. Oleh karena itu, memahami pentingnya keragaman dan inklusi menjadi kunci untuk membangun tim yang kuat, saling menghargai, dan mampu bekerja sama secara efektif.

Keragaman tim membawa perspektif yang berbeda, mendorong inovasi, dan meningkatkan kreativitas. Namun, tanpa manajemen yang tepat, keragaman juga dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan fragmentasi dalam tim. Strategi inklusi yang efektif melibatkan penciptaan budaya di mana setiap orang merasa dihargai dan didengar, terlepas dari latar belakang mereka. Tim yang inklusif menunjukkan tingkat keterlibatan dan kepuasan yang lebih tinggi, serta performa yang lebih baik. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk secara aktif membangun lingkungan yang inklusif melalui kebijakan, praktik, dan perilaku pribadi mereka.

7.4.3 Pengembangan Keterampilan Tim

Dalam sebuah tim kerja, kemampuan setiap anggota tidak selalu berada pada tingkat yang sama dan dapat berubah seiring waktu. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan tim menjadi hal yang penting untuk memastikan setiap anggota dapat bekerja secara efektif dan mengikuti tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Pengembangan ini tidak hanya mencakup peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan komunikasi, kerja sama, serta pemecahan masalah. Dengan adanya upaya pengembangan yang berkelanjutan, tim dapat menjadi lebih adaptif, produktif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan tim menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan dan kemajuan tim secara keseluruhan.

Investasi dalam pengembangan keterampilan anggota tim adalah strategi penting untuk meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan. *Keterampilan teknis*, seperti kemampuan untuk menggunakan alat dan teknologi tertentu, penting untuk menjalankan tugas-tugas spesifik. Namun, *keterampilan lunak* seperti komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, dan manajemen konflik, sama pentingnya dalam menentukan kesuksesan tim. Program pelatihan yang dirancang dengan baik, *coaching* individual, dan *mentoring* dapat membantu anggota tim mengembangkan keterampilan ini. Riset menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan

memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik, dan performa yang lebih superior (Kouassi *et al.*, 2025).

7.4.4 Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Motivasi dan keterlibatan karyawan merupakan dua hal penting yang sangat memengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi. Motivasi berperan sebagai dorongan yang membuat karyawan semangat dalam bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, keterlibatan karyawan menunjukkan sejauh mana mereka merasa terlibat, peduli, dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaan serta perkembangan organisasi. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi dan keterlibatan yang kuat, mereka cenderung bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, memahami dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan menjadi kunci penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung keberhasilan organisasi.

Motivasi merupakan kunci untuk mempertahankan performa tim yang tinggi dalam jangka panjang. *Motivasi intrinsik*, yang berasal dari dalam diri individu seperti rasa kepuasan, pertumbuhan pribadi, dan pengakuan, lebih berkelanjutan dibandingkan *motivasi ekstrinsik* yang hanya berdasarkan insentif finansial. Pemimpin yang efektif menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa diberdayakan, tujuan mereka sejalan dengan tujuan organisasi, dan kontribusi mereka dihargai. *Keterlibatan karyawan* yang tinggi menghasilkan performa yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi, dan tingkat retensi yang lebih baik. Strategi untuk

meningkatkan keterlibatan termasuk komunikasi yang transparan tentang tujuan organisasi, memberikan otonomi dalam pekerjaan, menyediakan umpan balik yang regular, dan mengakui serta merayakan pencapaian tim.

7.5 Latihan Soal

1. Jelaskan perbedaan antara kelompok kerja biasa dengan tim kerja yang sesungguhnya. Berikan contoh konkret dari organisasi untuk mendukung penjelasan Anda.
2. Analisis tahap-tahap perkembangan tim menurut Tuckman. Jelaskan tantangan khusus yang dihadapi tim pada setiap tahap dan bagaimana pemimpin dapat memfasilitasi transisi yang lancar antar tahap.
3. Diskusikan peran kepemimpinan dalam membentuk dinamika kelompok yang positif. Mengapa kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya dalam konteks tim modern?
4. Jelaskan bagaimana komunikasi efektif dapat mempengaruhi kohesi tim dan performa keseluruhan. Identifikasi hambatan komunikasi yang sering terjadi dan strategi untuk mengatasinya.
5. Buatlah rencana strategi pengembangan tim untuk organisasi yang mengalami transisi ke model kerja hibrida. Pertimbangkan tantangan spesifik yang muncul dan solusi

yang komprehensif untuk meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan karyawan.

6. Bagaimana anda menjadi kreator, konseptor, mediator dan problem solver dalam membangun sebuah tim. Buatlah analisa kasusnya.

Bab 8: Kepemimpinan dan Pengaruh dalam Organisasi

Dr. Haji Mustaqim, S.E., S.IP., M.M.

8.1 Konsep Dasar Kepemimpinan dan Pengaruh

8.1.1 Definisi dan Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi fundamental dalam setiap organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi melalui perilaku, nilai, dan visi yang dikomunikasikan oleh seorang pemimpin kepada para pengikutnya. Dalam konteks modern, kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan perintah atau mengendalikan, melainkan tentang membimbing, menginspirasi, dan memberdayakan setiap anggota organisasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan bersama.

Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi sangat terasa dalam era globalisasi dan transformasi digital saat ini. Kepemimpinan yang efektif menjadi kunci dalam menghadapi perubahan organisasi, meningkatkan kinerja karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang kondusif (Widjajakusuma & Anindita, 2025). Pemimpin yang kompeten tidak hanya mampu mengarahkan organisasi meraih target, tetapi juga bertanggung

jawab dalam membentuk identitas organisasi, menetapkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan setiap individu berkembang dan memberikan yang terbaik.

8.1.2 Konsep Pengaruh dalam Konteks Organisasi

Pengaruh adalah hasil dari kepemimpinan yang efektif. Pengaruh didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengubah sikap, persepsi, dan perilaku para pengikut menuju pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh berbeda dengan otoritas formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin berdasarkan posisi jabatannya. Pengaruh melampaui kekuatan formal dan dibangun melalui kepercayaan, kredibilitas, dan hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya.

Pengaruh dalam organisasi dapat bersifat positif atau negatif, tergantung pada bagaimana pemimpin menggunakannya. Pengaruh positif akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi, seperti meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi. Sebaliknya, pengaruh negatif dapat mengakibatkan turunnya motivasi, meningkatnya tingkat turnover karyawan, dan berkurangnya produktivitas organisasi secara keseluruhan.

8.1.3 Hubungan Antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dan saling mempengaruhi satu sama lain. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang diterima dan dipraktikkan oleh seluruh anggota organisasi. Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk,

mempertahankan, dan mengubah budaya organisasi melalui perilaku, keputusan, dan komunikasi yang konsisten (Hidayat, 2025).

Dalam membangun budaya organisasi yang kuat, pemimpin harus menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam organisasi. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan profesional. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menjadi hambatan bagi kesuksesan organisasi dan mengurangi efektivitas kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.

8.1.4 Relevansi Kepemimpinan dan Pengaruh di Era Digital dan Transformasi Organisasi

Era digital telah membawa perubahan fundamental dalam cara organisasi beroperasi dan bagaimana pemimpin mengelola timnya. Teknologi informasi, media sosial, dan sistem otomatisasi telah mengubah dinamika komunikasi dan interaksi dalam organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada tatap muka langsung, tetapi juga harus efektif dalam lingkungan virtual dan hybrid.

Transformasi organisasi juga menuntut kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel. Pemimpin harus mampu memimpin perubahan, mengelola ketidakpastian, dan membimbing organisasi melewati tantangan global. Kemampuan untuk mempengaruhi dalam situasi yang kompleks dan dinamis menjadi semakin penting bagi kesuksesan organisasi. Pemimpin yang dapat menciptakan

sense of purpose, mengartikulasikan visi yang jelas, dan menginspirasi tim untuk beradaptasi dengan perubahan akan menjadi aset berharga bagi organisasi di era ini.

8.2 Gaya-Gaya Kepemimpinan dan Karakteristiknya

8.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling banyak dipelajari dalam literatur manajemen modern. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi penuh para pengikutnya. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga berorientasi pada pengembangan jangka panjang dan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan (Sabbrina & Sandi, 2025).

Pemimpin transformasional memiliki empat karakteristik utama yang sering disebut dengan "Four I's". Pertama, *idealized influence*, yaitu kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan dan panutan bagi pengikutnya melalui perilaku etis, integritas, dan konsistensi. Kedua, *inspirational motivation*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang menarik dan memotivasi pengikut untuk berkomitmen mencapainya. Ketiga, *intellectual stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis di antara

anggota tim. Keempat, *individualized consideration*, yaitu perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan profesional setiap anggota tim.

8.2.2 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan pengikut. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada sistem reward dan punishment untuk memotivasi pengikut mencapai target yang telah ditetapkan. Pemimpin transaksional bekerja dalam kerangka budaya organisasi yang ada, mengikuti prosedur, aturan, dan norma yang telah ditetapkan (Gismin & Mansyur, 2018).

Dalam praktiknya, pemimpin transaksional menggunakan mekanisme kontrol yang jelas dengan menspesifikasikan apa yang diharapkan dari pengikut, apa yang akan mereka terima jika berhasil, dan apa konsekuensi jika mereka gagal. Kepemimpinan transaksional efektif dalam situasi di mana tugas-tugas bersifat rutin, jelas, dan terstruktur dengan baik. Namun, gaya kepemimpinan ini memiliki keterbatasan dalam mendorong inovasi dan kreativitas, karena fokusnya pada pencapaian target yang sudah ditentukan.

8.2.3 Kepemimpinan Abdi (Servant Leadership)

Kepemimpinan abdi atau *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan kepada pengikut sebagai prioritas utama. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut lebih dulu daripada kebutuhan pribadinya sendiri. Pemimpin abdi percaya bahwa dengan melayani

kebutuhan dan perkembangan pengikut, organisasi akan mencapai kesuksesan yang lebih besar (Gismin & Mansyur, 2018).

Karakteristik utama kepemimpinan abdi mencakup empati, mendengarkan dengan penuh perhatian, penyembuhan, kesadaran akan tanggung jawab sosial, serta pemberdayaan pengikut untuk mengembangkan potensi mereka. Pemimpin abdi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan pribadi dan profesional setiap anggota tim. Gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi di kalangan karyawan.

8.2.4 Kepemimpinan Autentik dan Etis

Kepemimpinan autentik dan etis semakin mendapat perhatian dalam era ketika kepercayaan publik terhadap pemimpin dan institusi organisasi sedang menurun. Kepemimpinan autentik ditandai oleh kesadaran diri pemimpin, tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai pribadi, dan transparansi dalam komunikasi dengan pengikut. Pemimpin autentik membangun kepercayaan melalui integritas, kejujuran, dan akuntabilitas.

Kepemimpinan etis melengkapi autentisitas dengan penekanan kuat pada moralitas dan tanggung jawab sosial. Pemimpin etis membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip moral yang kuat dan mempertimbangkan dampak dari keputusan mereka terhadap semua pemangku kepentingan. Kepemimpinan autentik dan etis telah terbukti meningkatkan *organizational*

citizenship behavior, kinerja karyawan, dan kreativitas dalam organisasi.

8.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Komitmen Organisasi

8.3.1 Pengaruh Langsung Kepemimpinan pada Kinerja Karyawan

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Riset menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer dapat secara langsung meningkatkan atau menurunkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan di bawah supervisinya. Kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti meningkatkan kinerja karyawan karena pemimpin ini mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik (Hidayat, 2025).

Pemimpin yang efektif menggunakan berbagai mekanisme untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti penetapan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, serta mengakui dan menghargai pencapaian karyawan. Dengan cara ini, karyawan merasa dihargai, termotivasi untuk bekerja lebih keras, dan berkomitmen untuk mencapai target organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang.

8.3.2 Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Kepemimpinan yang efektif memiliki peranan penting dalam membangun dan mempertahankan komitmen organisasi karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan pengakuan, dan membuka peluang pengembangan karir akan meningkatkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi (Sabbrina & Sandi, 2025).

Terdapat riset yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki pengaruh yang berbeda pula terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional dan servant leadership cenderung meningkatkan komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini karena kedua gaya kepemimpinan tersebut fokus pada pengembangan pribadi dan profesional karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif.

8.3.3 Peran Kepemimpinan dalam Menurunkan Turnover dan Meningkatkan Retensi Karyawan

Tingginya tingkat turnover karyawan merupakan salah satu tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi. Kepemimpinan yang buruk atau tidak efektif seringkali menjadi salah satu penyebab utama karyawan meninggalkan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif dan mendukung dapat menjadi faktor

penting dalam meningkatkan retensi karyawan (Widjajakusuma & Anindita, 2025).

Pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan karyawan, menunjukkan kepedulian, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan berkontribusi sepenuh hati. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kepemimpinan yang efektif dapat memberikan return on investment yang signifikan melalui penghematan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

8.3.4 Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja

Budaya organisasi memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan membentuk budaya organisasi yang kuat, dan budaya organisasi yang positif pada gilirannya akan mendukung tercapainya kinerja organisasi yang lebih baik. Hubungan mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, tetapi dapat melalui mekanisme budaya organisasi (Sabbrina & Sandi, 2025).

Pemimpin memiliki kekuatan untuk membentuk nilai-nilai, norma, dan cara kerja dalam organisasi. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan dan mengkomunikasikan nilai-nilai yang ingin ditanamkan, budaya organisasi akan terserap ke dalam setiap aspek operasional organisasi. Budaya organisasi yang mendukung

pembelajaran, inovasi, kolaborasi, dan keunggulan akan menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

8.4 Mekanisme Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Organisasi

8.4.1 Pengaruh pada Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

Perilaku kewargaan organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka, dilakukan secara sukarela untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. OCB mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, partisipasi dalam diskusi organisasi, dan berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan OCB di antara karyawan (Sabbrina & Sandi, 2025).

Mekanisme yang digunakan adalah melalui peningkatan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, peningkatan motivasi intrinsik, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan mutual support. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka dan percaya bahwa organisasi memiliki nilai yang bermakna, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang melampaui kewajiban formal mereka. Hal ini menghasilkan efisiensi operasional yang lebih tinggi dan kepuasan pelanggan yang lebih baik.

8.4.2 Pengaruh pada Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Employee engagement mengacu pada tingkat keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan yang efektif, khususnya kepemimpinan transformasional, memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan kepercayaan, dan menciptakan sense of purpose akan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka (Widjajakusuma & Anindita, 2025).

Keterlibatan karyawan yang tinggi berkorelasi dengan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, dan tingkat turnover yang lebih rendah. Kepemimpinan transformasional menciptakan keterlibatan ini melalui berbagai mekanisme, seperti mengartikulasikan visi yang menarik, memberikan tantangan yang bermakna, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan dukungan dalam pengembangan profesional.

8.4.3 Pengaruh pada Inovasi dan Kreativitas Karyawan

Inovasi dan kreativitas adalah kunci kesuksesan organisasi dalam era yang terus berubah. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendorong atau menghambat inovasi di dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional, dengan komponen *intellectual stimulation*-nya, secara khusus dirancang untuk mendorong pemikiran kreatif dan inovasi di antara karyawan (Widjajakusuma & Anindita, 2025).

Pemimpin yang mendorong inovasi menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko, mencoba ide-ide baru, dan belajar dari kegagalan tanpa takut dihukum. Mereka memberikan sumber daya yang diperlukan, menghargai pemikiran out-of-the-box, dan mengintegrasikan ide-ide inovatif ke dalam strategi organisasi. Dengan cara ini, organisasi dapat tetap kompetitif dan berkembang dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis.

8.4.4 Pengaruh pada Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan

Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang dialami karyawan dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan yang mendukung, empatik, dan adil memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mendengarkan kebutuhan karyawan, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif akan meningkatkan kepuasan kerja (Gismin & Mansyur, 2018).

Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya bermanfaat bagi karyawan dalam hal kesejahteraan psikologis, tetapi juga memberikan dampak positif pada organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, menunjukkan OCB yang lebih tinggi, dan menjadi brand ambassador yang positif bagi organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan adalah investasi yang berharga bagi kesuksesan organisasi jangka panjang.

8.5 Latihan Soal

Soal 1: Jelaskan perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kemudian, jelaskan dalam situasi apa masing-masing gaya kepemimpinan ini akan paling efektif diterapkan dalam organisasi. Berikan contoh konkret dari organisasi atau industri tertentu untuk mendukung analisis Anda.

Soal 2: Seorang pemimpin baru ditunjuk untuk memimpin sebuah divisi dalam perusahaan multinasional. Divisi tersebut memiliki budaya kerja yang sangat hierarki, kurang inovatif, dan keterlibatan karyawan sangat rendah. Jelaskan strategi yang dapat digunakan pemimpin tersebut untuk mengubah budaya organisasi ke arah yang lebih positif dan mendukung inovasi. Apa tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses perubahan budaya ini?

Soal 3: Dengan merujuk pada riset tentang mediasi, jelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi tidak selalu bersifat langsung. Identifikasi setidaknya tiga mekanisme atau variabel mediasi yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi, kemudian jelaskan masing-masing mekanisme tersebut.

Soal 4: Jelaskan bagaimana konsep kepemimpinan etis harus diadaptasi dalam konteks organisasi modern yang beroperasi di era digital. Apa tantangan khusus yang dihadapi oleh pemimpin dalam

mempertahankan standar etika ketika bekerja dengan tim yang tersebar secara geografis dan menggunakan teknologi digital sebagai media utama komunikasi?

Soal 5: Organisasi Anda sedang menghadapi transformasi digital yang besar. Desain program pengembangan kepemimpinan yang akan mempersiapkan pemimpin di semua level untuk memimpin perubahan ini secara efektif. Program tersebut harus mencakup aspek-aspek kunci yang perlu dikembangkan dalam kepemimpinan, metodologi pelatihan yang akan digunakan, dan cara mengukur keberhasilan program tersebut.

Bab 9: Budaya dan Perubahan Organisasi

Shofyan Roni, S.E., M.M.

9.1 Pengertian Dasar Budaya Organisasi dan Perubahan

9.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan nilai, norma, kepercayaan, dan asumsi yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas mereka. Budaya organisasi adalah pola perilaku, simbol, ritual, dan cerita yang berkembang dalam organisasi dan membentuk identitas uniknya. Budaya bukan sekedar atribut formal organisasi, tetapi merupakan fondasi yang menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi berpikir, bertindak, dan berinteraksi. Budaya organisasi mencerminkan "cara kami melakukan sesuatu di sini" dan menjadi pedoman implisit bagi semua anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan mengatasi tantangan (Widjajakusuma & Anindita, 2025).

Budaya organisasi memiliki berbagai dimensi yang kompleks. Pertama, budaya mencakup nilai-nilai inti yang dianggap penting oleh organisasi, seperti integritas, inovasi, atau pelayanan pelanggan. Kedua, budaya mencakup norma perilaku yang

mendefinisikan apa yang dianggap tepat atau tidak tepat dalam organisasi. Ketiga, budaya mencakup asumsi-asumsi mendasar tentang sifat manusia, organisasi, dan lingkungan yang sering kali tersembunyi namun sangat berpengaruh. Keempat, budaya organisasi meliputi simbol-simbol, bahasa, dan ritual yang memperkuat nilai-nilai dan norma-norma tersebut.

9.1.2 Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi karyawan, keterlibatan, dan produktivitas. Riset menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan sehat mengalami tingkat turnover yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan kepuasan pelanggan yang lebih baik. Budaya organisasi juga mempengaruhi bagaimana organisasi bereaksi terhadap perubahan, berinovasi, dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam memfasilitasi atau menghambat perubahan organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan keterbukaan terhadap perubahan akan lebih mudah mengimplementasikan transformasi organisasi dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya yang kaku dan konservatif. Dengan demikian, pemahaman dan manajemen budaya organisasi menjadi kunci penting bagi keberhasilan organisasi dalam era perubahan yang cepat ini (Rouissi, 2025).

9.1.3 Definisi Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi Merujuk pada proses transformasi yang dialami organisasi sebagai respon terhadap perubahan lingkungan eksternal atau inisiatif internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan organisasi dapat berkisar dari perubahan kecil dan inkremental, seperti penyesuaian dalam prosedur kerja atau sistem informasi, hingga perubahan yang besar dan mendasar, seperti transformasi digital atau restrukturisasi organisasi.

Perubahan organisasi adalah fenomena yang kompleks dan multidimensi. Perubahan dapat terjadi pada berbagai tingkat organisasi, mulai dari tingkat individu (perubahan dalam sikap, keterampilan, atau perilaku karyawan), tingkat kelompok (perubahan dalam dinamika tim atau proses kerja), hingga tingkat organisasi (perubahan dalam struktur, strategi, atau budaya organisasi). Perubahan organisasi juga dapat terjadi dalam berbagai dimensi, termasuk dimensi teknologi, proses, struktur, dan budaya.

9.1.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi

Hubungan antara budaya organisasi dan perubahan organisasi sangat erat dan saling mempengaruhi. Di satu sisi, budaya organisasi yang ada dapat memfasilitasi atau menghambat implementasi perubahan organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi akan lebih mudah mengadopsi perubahan dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya yang hierarkis dan kaku. Di sisi lain, proses

perubahan organisasi sering kali memerlukan transformasi budaya organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Transformasi budaya organisasi bukanlah hal yang mudah dan dapat dicapai dalam waktu singkat. Budaya organisasi yang telah terinternalisasi dalam pikiran dan perilaku anggota organisasi memerlukan waktu untuk berubah. Namun transformasi budaya organisasi merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan perubahan organisasi. Tanpa transformasi budaya yang sesuai, perubahan organisasi yang diimplementasikan mungkin hanya bersifat dangkal dan tidak akan menghasilkan dampak yang berkelanjutan (Kebe *et al.*, 2025).

9.2 Teori-Teori Perubahan Organisasi

9.2.1 Model Perubahan Kurt Lewin: Mencairkan, Mengubah, Membekukan Kembali

Model perubahan Kurt Lewin adalah salah satu model perubahan organisasi yang paling klasik dan berpengaruh. Model ini mengusulkan bahwa perubahan organisasi terdiri dari tiga tahap utama: unfreeze, change, dan refreeze. Tahap unfreeze adalah tahap persiapan di mana organisasi menciptakan kesadaran tentang perlunya perubahan dan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Pada tahap ini, organisasi perlu mengkomunikasikan dengan jelas mengapa perubahan diperlukan, konsekuensi dari tidak berubahnya, dan apa manfaat dari perubahan yang diusulkan.

Tahap perubahan adalah tahap di mana perubahan yang direncanakan diimplementasikan. Dalam tahap ini, organisasi memperkenalkan cara-cara kerja yang baru, struktur yang baru, atau sistem yang baru. Tahap ini sering kali penuh dengan penyakit, gangguan, dan potensi resistensi dari karyawan. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas, dukungan manajemen yang kuat, dan pelatihan yang memadai sangat penting untuk kesuksesan tahap ini.

Tahap refreeze adalah tahap konsolidasi mana perubahan yang baru menjadi normal dan terintegrasi dalam budaya organisasi. Dalam tahap ini, organisasi perlu memastikan bahwa mekanisme dan struktur yang mendukung perubahan tetap berfungsi dengan baik, dan bahwa budaya organisasi baru tertanam dalam pikiran dan perilaku anggota organisasi.

9.2.2 Model Delapan Langkah Kotter

John Kotter merekomendasikan model perubahan yang lebih komprehensif yang terdiri dari delapan langkah. Langkah-langkah yang ditempuh adalah: (1) menciptakan rasa urgensi, (2) membangun persekutuan pemimpin yang kuat, (3) mengembangkan visi dan strategi perubahan, (4) mengkomunikasikan visi perubahan, (5) memberdayakan karyawan untuk bertindak sesuai dengan visi, (6) menciptakan kemenangan cepat, (7) mengkonsolidasikan keuntungan dan memproduksi lebih banyak perubahan, dan (8) mempertahankan perubahan dalam budaya organisasi.

Model Kotter pentingnya pentingnya kebijakan dalam perubahan organisasi. Kepemimpinan, menurut Kotter, berperan dalam menetapkan arah, mengarahkan orang, dan memotivasi

mereka untuk bergerak menuju visi yang diinginkan. Model ini juga pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses perubahan dan pentingnya menciptakan momentum dengan mencapai kemenangan cepat yang dapat memotivasi organisasi untuk melanjutkan upaya perubahan (Rouissi, 2025).

9.2.3 Strategi Sistem dan Holistik terhadap Perubahan Organisasi

Selain model-model klasik, strategi sistem yang lebih holistik terhadap perubahan organisasi juga berkembang. Strategi ini mengakui bahwa organisasi adalah sistem yang kompleks dan terdiri dari berbagai subsistem yang saling terkait, seperti subsistem struktur, teknologi, orang, dan budaya. Perubahan dalam satu subsistem akan mempengaruhi subsistem lainnya.

Strategi holistik ini menekankan pentingnya keselarasan antara berbagai subsistem organisasi dalam mencapai perubahan yang sukses. Misalnya, perubahan teknologi harus dibarengi dengan perubahan dalam struktur organisasi, proses kerja, dan yang paling penting, budaya organisasi. Tanpa keselarasan ini, perubahan akan menjadi tidak efektif atau bahkan dapat menimbulkan masalah baru dalam organisasi.

9.2.4 Perubahan Inkremental versus Transformasi Radikal

Perubahan organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan skalanya menjadi perubahan inkremental dan transformasi radikal. Perubahan inkremental adalah perubahan yang bersifat bertahap dan meningkat secara bertahap, biasanya fokus pada perbaikan proses yang sudah ada. Transformasi radikal, di sisi lain, adalah perubahan

yang fundamental dan menyeluruh yang mengubah cara organisasi beroperasi secara signifikan.

Kedua jenis perubahan ini memiliki dampak yang berbeda terhadap budaya organisasi. Perubahan bertahap memerlukan adaptasi budaya yang lebih kecil dan dapat terintegrasi lebih mudah ke dalam budaya yang ada. Transformasi radikal, namun, sering kali memerlukan transformasi budaya yang signifikan, yang dapat menciptakan tantangan yang lebih besar dalam implementasinya. Organisasi perlu mempertimbangkan dengan cermat jenis perubahan apa yang terjadi dan dampaknya terhadap budaya organisasi (Widjajakusuma & Anindita, 2025).

9.3 Dampak Budaya Organisasi pada Implementasi Perubahan

9.3.1 Budaya Sebagai Enabler Perubahan Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung dapat menjadi fasilitator yang kuat dalam mengimplementasikan perubahan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang mendukung pembelajaran, inovasi, keterbukaan terhadap ide-ide baru, dan kolaborasi akan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses. Budaya semacam ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk mengeksplorasi cara-cara kerja yang baru, mengambil risiko yang terukur, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka.

Budaya organisasi yang kuat juga dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif selama proses perubahan. Ketika ada budaya kepercayaan dan transparansi, karyawan akan lebih mungkin mendengarkan komunikasi dari manajemen tentang perubahan yang akan datang, memahami alasan balik perubahan, dan bersedia memberikan kontribusi dalam proses perubahan. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang hierarkis, rahasia, dan tidak mendukung pembelajaran akan mengalami kesulitan yang lebih besar dalam mengkomunikasikan perubahan dan mendapatkan dukungan dari karyawan.

9.3.2 Budaya Sebagai Hambatan terhadap Perubahan Organisasi

Di sisi lain, budaya organisasi yang kaku, konservatif, dan menolak perubahan dapat menjadi hambatan yang signifikan dalam implementasi perubahan organisasi. Budaya semacam ini sering kali merefleksikan sistem nilai yang kuat terhadap tradisi, stabilitas, dan cara-cara kerja yang sudah terbukti. Karyawan dalam organisasi dengan budaya ini mungkin menunjukkan resistensi terhadap cara-cara kerja yang baru dan lebih memilih untuk terus melakukan hal-hal dengan cara yang sudah familiar.

Resistensi budaya terhadap perubahan dapat berasal dari berbagai sumber. Pertama, karyawan mungkin mengalami kecemasan tentang kompetensi mereka di bawah sistem baru, takut bahwa mereka tidak akan mampu beradaptasi dengan teknologi atau proses baru. Kedua, karyawan mungkin memiliki investasi emosional yang kuat dalam cara kerja yang sudah ada dan merasa

kehilangan ketika cara kerja tersebut berubah. Ketiga, budaya organisasi yang ada mungkin telah menciptakan sistem kekuasaan dan status yang akan terganggu oleh perubahan (Kebe *et al.*, 2025).

9.3.3 Dimensi Budaya yang Mempengaruhi Perubahan

Berbagai dimensi budaya organisasi mempengaruhi bagaimana organisasi bereaksi terhadap perubahan. Pertama, dimensi orientasi terhadap proses versus orientasi terhadap hasil mempengaruhi bagaimana organisasi mendekati perubahan. Organisasi yang berorientasi pada hasil mungkin lebih cepat dalam mengadopsi perubahan jika perubahan ini diyakini akan meningkatkan hasil, sementara organisasi yang berorientasi pada proses mungkin lebih fokus pada bagaimana perubahan diimplementasikan dan apa dampak jangka panjangnya.

Kedua, dimensi yang berorientasi pada orang versus orientasi terhadap tugas yang mempengaruhi bagaimana organisasi mempertimbangkan dampak perubahan terhadap karyawan. Organisasi dengan orientasi yang lebih kuat terhadap orang akan lebih fokus pada dukungan yang diberikan kepada karyawan selama proses perubahan, sementara organisasi dengan orientasi yang lebih kuat terhadap tugas mungkin lebih fokus pada pencapaian hasil.

Ketiga, dimensi budaya yang berkaitan dengan tingkat toleransi risiko juga mempengaruhi perubahan. Organisasi dengan toleransi risiko yang tinggi akan lebih siap mengambil risiko dalam mengimplementasikan perubahan yang lebih radikal, sementara organisasi dengan toleransi risiko yang rendah mungkin lebih memilih perubahan yang lebih inkremental dan terukur.

9.3.4 Transformasi Budaya Organisasi Selama Perubahan

Dalam banyak kasus, implementasi perubahan organisasi memerlukan transformasi budaya organisasi. Transformasi budaya ini melibatkan perubahan nilai-nilai fundamental, norma-norma perilaku, dan asumsi-asumsi yang dianut oleh anggota organisasi. Transformasi budaya adalah proses yang kompleks yang memerlukan waktu, kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang konsisten, dan komitmen dari seluruh organisasi.

Transformasi budaya organisasi sering kali dimulai dengan terciptanya rasa urgensi tentang perlunya perubahan. Manajemen puncak perlu mengkomunikasikan dengan jelas mengapa budaya yang ada tidak lagi sesuai dengan tantangan yang dihadapi organisasi dan apa visi untuk budaya organisasi yang baru. Selain itu, manajemen perlu memodelkan perilaku dan nilai-nilai baru yang diinginkan, sehingga karyawan dapat melihat bahwa pemimpin benar-benar berkomitmen terhadap perubahan. Terakhir, sistem reward dan recognition perlu disesuaikan untuk mendukung dan memperkuat perilaku dan nilai-nilai baru (Priyanti *et al.*, 2025).

9.4 Peran Kepemimpinan dalam Budaya dan Perubahan Organisasi

9.4.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional telah terbukti menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam memfasilitasi budaya organisasi yang positif dan perubahan organisasi yang sukses.

Pemimpin transformasional adalah mereka yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berkomitmen terhadap visi organisasi, memberikan stimulasi intelektual yang mendorong inovasi, dan memberikan perhatian individu yang membantu karyawan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya.

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tentang masa depan organisasi dengan cara yang menarik dan menginspirasi. Visi ini menciptakan rasa tujuan bersama antara anggota organisasi dan memotivasi mereka untuk bekerja menuju pencapaian tujuan bersama tersebut. Pemimpin transformasional juga memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dan dukungan yang mereka butuhkan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara aktif terhadap perubahan organisasi.

Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memfasilitasi kesiapan untuk berubah. Ketika karyawan melihat pemimpin mereka berkomitmen terhadap perubahan dan percaya diri dalam visi yang disampaikan, mereka lebih mungkin untuk mengikuti dan mendukung perubahan yang diusulkan (Widjajakusuma & Anindita, 2025).

9.4.2 Kepemimpinan yang Diadaptasi terhadap Konteks Budaya

Dalam organisasi yang beroperasi dalam konteks budaya yang beragam atau dalam lingkungan global, kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan konteks budaya lokal menjadi sangat penting. Kepemimpinan yang adaptif secara budaya mengakui

bahwa apa yang dianggap efektif dalam satu budaya mungkin tidak efektif dalam budaya yang lain. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu memahami nilai-nilai budaya lokal, menghormati perbedaan budaya, dan menyesuaikan strategi kepemimpinan mereka agar selaras dengan nilai-nilai dan norma-norma lokal.

Dalam konteks perubahan organisasi, kepemimpinan yang adaptif secara budaya menjadi kunci untuk mendapatkan dukungan dari karyawan dan memfasilitasi perubahan yang bermakna. Pemimpin perlu memahami bagaimana perubahan yang diusulkan akan diterima dalam konteks budaya lokal, dan apakah perlu ada adaptasi dalam cara perubahan dikomunikasikan dan diimplementasikan. Misalnya, dalam budaya dengan power distance yang tinggi, karyawan mungkin mengharapkan komunikasi yang lebih formal dari pemimpin, sementara dalam budaya dengan power distance yang rendah, karyawan mungkin lebih mengharapkan komunikasi yang lebih terbuka dan dialog dua arah (Kebe *et al.*, 2025).

9.4.3 Kepemimpinan yang Terlihat dan Teladan

Kepemimpinan yang terlihat dan kemauan untuk memodelkan perilaku dan nilai-nilai baru adalah komponen penting dari keberhasilan perubahan organisasi. Ketika pemimpin secara konsisten mendemonstrasikan komitmen mereka terhadap nilai-nilai dan perilaku baru yang diinginkan melalui tindakan mereka sendiri, mereka mengirimkan pesan yang kuat kepada organisasi bahwa perubahan ini adalah prioritas yang nyata dan bukan sekedar slogan.

Kepemimpinan yang terlihat juga membantu dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas pemimpin di mata karyawan. Karyawan lebih mungkin mengikuti pemimpin yang mereka lihat benar-benar berkomitmen dan terlibat dalam proses perubahan, daripada pemimpin yang membuat keputusan dari jarak jauh. Selain itu, ketika pemimpin menunjukkan kesediaan untuk mengakui kesalahan, belajar dari pengalaman, dan beradaptasi ketika diperlukan, mereka menunjukkan bahwa budaya organisasi baru yang diinginkan adalah budaya pembelajaran dan keterbukaan terhadap umpan balik.

9.4.4 Pengembangan Kepemimpinan untuk Mendukung Budaya Baru

Dalam konteks perubahan organisasi, kebijakan pengembangan menjadi investasi yang sangat penting. Pemimpin di semua tingkat organisasi perlu dibekali dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memfasilitasi perubahan budaya. Ini termasuk pelatihan komunikasi yang efektif, manajemen perubahan, kecerdasan emosional, dan kepemimpinan yang inklusif dan adaptif.

Kepemimpinan pengembangan program harus fokus tidak hanya pada pemimpin di tingkat puncak, tetapi juga pada pemimpin di tingkat menengah dan tingkat waktu, karena pemimpin di tingkat ini sering kali memiliki pengaruh yang langsung dan signifikan terhadap implementasi perubahan. Program-program ini harus dirancang untuk mengembangkan pemimpin yang tidak hanya mampu mengimplementasikan perubahan strategi, tetapi juga

mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung budaya organisasi baru dan keterlibatan karyawan yang tinggi.

9.5 Strategi Mengelola Budaya dan Perubahan Organisasi

9.5.1 Diagnosis Budaya Organisasi yang Komprehensif

Sebelum mengimplementasikan perubahan organisasi, organisasi perlu melakukan diagnosis yang komprehensif terhadap budaya organisasi yang ada. Diagnosis ini harus mengidentifikasi dimensi-dimensi budaya yang akan mendukung perubahan yang direncanakan dan dimensi-dimensi yang mungkin menjadi hambatan. Diagnosis budaya dapat dilakukan melalui berbagai teknik, termasuk survei karyawan, diskusi kelompok terfokus, wawancara dengan informan kunci, dan observasi terhadap perilaku dan praktik organisasi.

Hasil dari diagnosis budaya ini kemudian digunakan untuk merancang strategi perubahan budaya yang ditargetkan dan realistis. Daripada mencoba mengubah seluruh budaya organisasi sekaligus, organisasi sebaiknya mengidentifikasi aspek-aspek budaya yang paling penting untuk mendukung perubahan organisasi yang direncanakan, dan fokus pada perubahan tersebut terlebih dahulu.

9.5.2 Komunikasi yang Jelas dan Konsisten

Komunikasi adalah kunci dalam manajemen perubahan organisasi dan budaya. Organisasi perlu mengkomunikasikan dengan jelas mengapa perubahan diperlukan, apa visi untuk budaya

organisasi yang baru, dan apa yang diharapkan dari setiap anggota organisasi. Komunikasi ini harus dilakukan secara konsisten melalui berbagai saluran komunikasi, dan harus melibatkan dialog dua arah, bukan hanya komunikasi satu arah dari manajemen kepada karyawan.

Komunikasi yang efektif tentang perubahan juga berarti mengakui kekhawatiran dan pertanyaan dari karyawan. Manajemen harus bersedia mendengarkan apa yang menjadi kekhawatiran karyawan, memberikan klarifikasi ketika diperlukan, dan menunjukkan bagaimana kekhawatiran ini akan ditangani. Dengan cara ini, karyawan akan merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai, yang dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses perubahan.

9.5.3 Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan organisasi dan budaya merupakan faktor penting bagi kesuksesan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki suara dalam proses perubahan dan bahwa pendapat mereka dihargai, mereka lebih mungkin mendukung perubahan dan menjadi juara dalam mempromosikan budaya baru dalam organisasi. Keterlibatan dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk melibatkan karyawan dalam tim yang merencanakan dan merencanakan perubahan, meminta masukan mereka tentang perubahan yang diusulkan, dan memberdayakan mereka untuk mengambil inisiatif dalam mengimplementasikan perubahan.

Pemberdayaan karyawan juga berarti memberikan mereka keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil dalam budaya organisasi yang baru. Hal ini dapat mencakup pelatihan dalam penggunaan teknologi baru, pelatihan dalam keterampilan lunak seperti komunikasi dan kolaborasi, dan mentoring atau coaching dari pemimpin yang berpengalaman. Dengan investasi dalam pengembangan karyawan, organisasi menunjukkan komitmen mereka terhadap kesuksesan karyawan dan memfasilitasi transisi yang lebih lancar ke budaya organisasi yang baru (Rouissi, 2025).

9.5.4 Penyelarasan Sistem dan Struktur Organisasi

Untuk memastikan keberhasilan jangka panjang dari perubahan budaya organisasi, organisasi perlu memastikan bahwa semua sistem dan struktur organisasi selaras dengan budaya baru yang diinginkan. Ini termasuk sistem reward dan recognition, manajemen kinerja sistem, struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, dan praktik-praktik HR lainnya.

Misalnya, jika organisasi ingin mengembangkan budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi, sistem penghargaan harus memberikan insentif kepada karyawan untuk mengambil risiko yang diukur dan belajar dari kegagalan, daripada hanya memberikan imbalan kepada mereka yang mencapai hasil yang sempurna. Struktur organisasi sebaiknya dirancang untuk memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi lintas departemen. Proses pengambilan keputusan sebaiknya didesentralisasikan untuk memberikan otonomi kepada karyawan di level yang lebih rendah dalam organisasi.

Ketika terdapat keselarasan antara budaya yang diinginkan dan sistem serta struktur organisasi yang mendukungnya, perubahan budaya akan lebih berkelanjutan dan akan memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja organisasi (Priyanti *et al.*, 2025).

9.6 Tantangan dan Kesuksesan dalam Transformasi Budaya Organisasi

9.6.1 Resistensi terhadap Perubahan

Salah satu tantangan utama dalam transformasi budaya organisasi adalah resistensi terhadap perubahan dari anggota organisasi. Resistensi dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk ketakutan terhadap transmisi, investasi emosional terhadap cara-cara kerja yang sudah ada, atau kekhawatiran tentang kehilangan status atau kekuasaan dalam organisasi.

Untuk mengatasi resistensi ini, organisasi perlu memahami sumber-sumber resistensi dan merancang strategi yang ditargetkan untuk mengatasinya. Komunikasi yang transparan tentang perubahan, keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, dan dukungan emosional dan praktis dari manajemen dapat membantu mengurangi resistensi. Organisasi juga perlu mengakui bahwa beberapa tingkat resistensi adalah normal dan dapat diatasi melalui kombinasi strategi yang lebih keras (seperti perubahan dalam sistem dan struktur) dan strategi yang lebih lunak (seperti pembinaan dan pendampingan individu).

9.6.2 Persyaratan Waktu dan Sumber Daya

Transformasi budaya organisasi adalah proses jangka panjang yang memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan. Banyak organisasi yang meremehkan jumlah waktu yang diperlukan untuk mengubah budaya dan menjadi tidak sabar dengan kemajuan. Namun, perubahan budaya yang berkelanjutan memerlukan waktu untuk terinternalisasi dalam pikiran dan perilaku anggota organisasi.

Organisasi juga perlu mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendukung proses transformasi budaya. Ini termasuk sumber daya untuk komunikasi, pelatihan, pengembangan kepemimpinan, pembinaan dan pendampingan, dan mungkin juga konsultasi eksternal. Investasi dalam resource ini adalah investasi dalam kesuksesan organisasi jangka panjang dan sebaiknya dipandang sebagai strategi investasi, bukan sebagai biaya yang harus diminimalkan.

9.6.3 Faktor dalam Konteks Eksternal

Transformasi budaya organisasi tidak terjadi dalam kekosongan, tetapi harus mempertimbangkan konteks eksternal di mana organisasi beroperasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perubahan kondisi pasar, regulasi, atau teknologi, dapat mempengaruhi relevansi budaya organisasi baru yang sedang dikembangkan. Organisasi perlu secara teratur mengkaji bagaimana budaya yang sedang dikembangkan selaras dengan perubahan dalam lingkungan eksternal dan melakukan penyesuaian ketika diperlukan.

Selain itu, organisasi yang beroperasi dalam konteks budaya yang beragam atau multikultural perlu mempertimbangkan bagaimana budaya organisasi baru akan diterima dalam berbagai konteks budaya. Apa yang dianggap sebagai budaya yang positif dan diinginkan dalam satu konteks budaya mungkin tidak dianggap demikian dalam konteks budaya yang lain. Organisasi perlu merancang strategi yang dapat beradaptasi dengan berbagai konteks budaya sambil tetap mempertahankan nilai-nilai inti organisasi (Kebe *et al.*, 2025).

9.6.4 Indikator Kesuksesan Transformasi Budaya

Untuk memastikan bahwa transformasi budaya organisasi berhasil, organisasi perlu menetapkan indikator keberhasilan yang jelas dan melakukan pemantauan terhadap indikator-indikator tersebut secara teratur. Indikator kesuksesan dapat mencakup indikator hard seperti tingkat turnover, skor keterlibatan karyawan, produktivitas, dan kinerja keuangan, serta indikator soft seperti kepuasan karyawan, rasa memiliki, dan persepsi keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi.

Organisasi juga perlu melakukan penilaian rutin terhadap budaya organisasi untuk memastikan bahwa perubahan yang diinginkan benar-benar terjadi. Penilaian ini dapat dilakukan melalui survei karyawan, diskusi kelompok terfokus, atau observasi terhadap perilaku dan praktik organisasi. Hasil dari penilaian ini kemudian harus digunakan untuk melakukan penyempurnaan dalam strategi perubahan budaya jika diperlukan.

9.7 Latihan Soal

Soal 1: Jelaskan hubungan antara budaya organisasi dan perubahan organisasi. Mengapa transformasi budaya organisasi sering kali menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan perubahan organisasi? Berikan contoh konkret dari industri atau organisasi yang Anda kenal.

Soal 2: Bandingkan dan kontraskan model perubahan Kurt Lewin (unfreeze, change, refreeze) dengan model delapan langkah dari John Kotter. Apa keunggulan dan keterbatasan masing-masing model dalam mengelola perubahan organisasi? Dalam situasi apa satu model mungkin lebih sesuai daripada yang lain?

Soal 3: Diskusikan peran kepemimpinan transformasional dalam memfasilitasi perubahan budaya organisasi. Bagaimana pemimpin transformasional dapat mengatasi resistensi terhadap perubahan dan membangun dukungan terhadap budaya organisasi yang baru? Apa keterampilan dan kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin transformasional?

Soal 4: Analisis tantangan-tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan transformasi budaya organisasi. Strategi apa yang dapat digunakan organisasi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, mengelola transisi yang kompleks, dan memastikan bahwa perubahan budaya berkelanjutan dalam jangka panjang?

Soal 5: Sebuah organisasi yang berencana untuk mentransformasi budayanya dari budaya yang hierarkis dan kaku menjadi budaya yang lebih kolaboratif dan inovatif. Menjelaskan langkah-langkah komprehensif yang harus diambil organisasi ini, mulai dari diagnosis budaya yang ada, merancang strategi perubahan budaya, implementasi perubahan, hingga pemantauan dan peninjauan dari transformasi kesuksesan.

Bab 10: Desain Struktur Organisasi

Baramadya, S.M., M.SM.

10.1 Pengertian Struktur Organisasi

Organisasi yang memiliki struktur berbeda dan struktur ini mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Maka penulis menjelaskan komponen utama yang membentuk struktur organisasi, menyajikan banyak narasi desain structural sehingga dapat dipilih oleh para manajer untuk diidentifikasi menjadi factor factor yang memiliki kemungkinan menyebabkan desain structural tertentu lebih disukai dalam berbagai situasi dan menyimpulkan dengan pertimbangan efek yang berbeda dari berbagai desain organisasi pada perilaku karyawan.

Sehingga struktur organisasi menetapkan pembagian cara tugas pekerjaan, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Adapun enam unsur kunci yang perlu disampaikan kepada manajer apabila mereka merancang struktur organisasinya. Elemen-elemen tersebut Adalah spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komandi, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Pada table 10.1 menggambarkan setiap unsur ini sebagai jawaban atas pertanyaan structural yang penting. Berikut bagian yang menggambarkan keenam unsur struktur tersebut.

Pertanyaan penting	Jawaban yang dilakukan
Pada Tingkat apa tugas dibagikan dalam pemisahan pekerjaan	Spesialisasi pekerjaan
Dalam basis apa pekerjaan dikelompokkan Bersama	Departemen kementalisasi
Untuk siapa laporan yang dilakukan individu dan kelompok	Kesatuan perintah
Berapa banyak individu yang dapat diatur secara efektif dan efisien	Jenjang pengawasan
Dimana letak wewenang pengambilan Keputusan?	Sentralisasi dan desentralisasi
Pada Tingkat apa suatu aturan dan kemudahan akan mengatur pekerjaan dan manajer	formalitas

Tabel 10.1 enam pertanyaan penting yang diperlukan manajer dalam mendesain struktur organisasi secara tepat

10.1.1 Spesialisasi Kerja

Pada dekade terakhir, Hendry Ford menjadi kaya dan terkenal dengan membuat mobil pada suatu lini perakitan. Semua buruh ford diberi tugas yang spesifik dan berulang. Misalnya, satu orang hanya akan memasang roda depan dan seseorang lain akan memasang pintu kanan depan. Dengan memecah pekerjaan menjadi tugas kecil kecil yang dibakukan, sehingga dapat dilakukan berulang-ulang, ford mampu menghasilkan mobil dengan kecepatan perakitan untuk satu mobil setiap sepuluh detik, walaupun

menggunakan karyawan yang keterampilannya relative terbatas. Ford memperlihatkan bahwa kerja dapat dilakukan dengan lebih efisien jika karyawan diperbolehkan berspesialisai. Sekarang kita menggunakan istilah spesialisasi kerja atau pembagian tenaga kerja untuk mendeskripsikan sampai Tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan yang terpisah. Hakikat spesialisasi kerja adalah bahwa, daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap Langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

Pada akhir tahun 1940-an, kebanyakan pekerjaan manufaktur dalam negara-negara industry dijalankan dengan spesialisasi kerja yang tinggi. Manajemen melihat ini sebagai suatu cara untuk memanfaatkan keterampilan karyawannya secara paling efisien. Dalam kebanyakan organisasi, beberapa tugas menuntut keterampilan yang tinggi, yang lain dapat dikerjakan oleh mereka yang tidak terlatih. Jika semua buruh melakukan tiap langkah dari, katakan, proses manufaktur sebuah organisasi, semuanya akan harus mempunyai keterampilan yang diperlukan untuk melakukan baik pekerjaan yang paling menuntut maupun yang paling tidak menuntut keterampilan. Akibatnya, kecuali bila melakukan tugas yang paling cangguh atau paling terampil, para karyawan akan bekerja di bawah tingkat keterampilannya. Dan karena buruh terampil dibayar lebih daripada buruh tidak terampil dan upah mereka cenderung

mencerminkan tingkat tertinggi keterampilan, itu menggambarkan suatu pemanfaatan yang tidak efisien atas sumber daya organisasi untuk membayar mahal pekerja yang sangat terampil untuk mengerjakan tugas yang mudah.

Manajer juga mencari efisiensi lain yang dapat dicapai lewat spesialisasi kerja. Keterampilan karyawan untuk menjalankan suatu tugas dengan sukses meningkat lewat pengulangan. Diperlukan lebih sedikit waktu dalam menukar tugas, dalam menyingkirkan peralatan dari suatu langkah sebelumnya dalam proses kerja itu, dan dalam mempersiapkan diri untuk suatu langkah berikut. Yang juga penting, adalah bahwa dari perspektif organisasi, pelatihan untuk spesialisasi memang lebih efisien. Lebih mudah dan lebih murah untuk menemukan dan melatih karyawan guna melakukan tugas-tugas yang khusus dan berulang. Ini sangat benar untuk operasi yang sangat rumit dan canggih. Misalnya, dapatkah Cessna menghasilkan satu jet Citation setahun jika satu orang harus membangun seluruh pesawat terbang itu sendiri? Akhirnya, spesialisasi kerja meningkatkan efisiensi dan produktivitas dengan mendorong penciptaan rekaan dan permesinan yang istimewa.

Selama lebih dari paruh pertama abad ke-20, para manajer memandang spesialisasi kerja sebagai suatu sumber yang tidak habis-habisnya dari produktivitas yang meningkat. Dan agaknya mereka benar. Karena spesialisasi tidak dipraktikkan secara meluas, maka penggunaan pertama kalinya hampir selalu menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Tetapi menjelang dasawarsa 1960-an, bertambah banyak bukti yang menunjukkan bahwa suatu hal

yang baik bisa menghanyutkan. Telah dicapai titik dalam beberapa pekerjaan di mana disekonomi manusia yang terjadi dalam spesialisasi yang muncul dalam bentuk kebosanan, kelelahan, stres, produktivitas rendah, kualitas buruk, meningkatnya kemangkiran, dan Tingkat keluarnya karyawan tinggi—lebih besar daripada keuntungan ekonomis. Dalam kasus semacam itu, produktivitas dapat ditingkatkan dengan membesarkan, bukannya menyempitkan, lingkup kegiatan pekerjaan. Di samping itu, sejumlah perusahaan menemukan bahwa dengan memberikan kepada para karyawan berbagai kegiatan untuk dilakukan, dengan membiarkan mereka melakukan suatu pekerjaan keseluruhan secara

lengkap, dan dengan memasang mereka dalam tim-tim pekerjaan keseluruhan secara lengkap, dan dengan memasang mereka dalam tim-tim pekerjaan yang dengan keterampilan yang dapat saling dipertukarkan, sering membuat mereka mencapai keluaran yang jauh lebih besar dengan kepuasan karyawan yang meningkat.



Gambar 10.1 Hubungan spesialisasi kerja dan produktivitas

Dewasa ini kebanyakan manajer tidak menganggap spesialisasi kerja sebagai suatu yang usang, juga tidak menjadi sumber yang tidak habis-habisnya dari produktivitas yang meningkat. Lebih tepat, para manajer mengakui ekonomi yang diberikan oleh spesialisasi kerja dalam jenis-jenis pekerjaan tertentu dan masalah-masalah yang timbul bila itu dilaksanakan terlalu jauh. Anda akan menemukan, misalnya, tingginya spesialisasi kerja yang digunakan oleh *McDonald's* untuk membuat dan menjual hamburger dan kentang goreng secara efisien, dan oleh spesialis medis dalam kebanyakan organisasi pemelihara kesehatan. Di lain pihak, perusahaan seperti *Saturn Corporation* telah mendapatkan sukses dengan memperluas lingkup pekerjaan dan mengurangi spesialisasi.

10.1.2 Departementalisasi

Begitu Anda membagi-bagi pekerjaan lewat spesialisasi kerja, Anda perlu mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ini sehingga tugas yang sama/ mirip dapat dikoordinasikan. Dasar yang dipakai dalam pengelompokkan pekerjaan itu disebut departementalisasi. Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah menurut fungsi yang dijalankan. Seorang manajer manufaktur mungkin mengorganisasi pabriknya dengan memisahkan spesialis rekayasa, akuntansi, manufaktur, personalia, dan pembelian dalam departemen-departemen biasa. Tentu saja departementalisasi menurut fungsi dapat digunakan dalam semua jenis organisasi. Hanya fungsi-fungsinya berubah untuk mencerminkan sasaran dan kegiatan organisasi itu. Sebuah rumah sakit mungkin mempunyai departemen yang diabdikan pada

riset, perawatan pasien, akuntansi, dan seterusnya. Waralaba sepak bola profesional mungkin mempunyai departemen untuk personil pemain, penjualan tiket, dan perjalanan serta akomodasi. Keunggulan utama dari tipe pengelompokkan ini Adalah memperoleh efisiensi dengan mengumpulkan spesialis yang sama. Departementalisasi fungsional mengusahakan tercapainya skala ekonomi dengan menempatkan orang dengan keterampilan dan orientasi yang sama ke dalam unit-unit bersama.

Tugas juga dapat didepartementalisasikan menurut tipe produk yang dihasilkan organisasi itu. Procter & Gamble, misalnya, baru saja melakukan reorganisasi sepanjang lini ini. Masing-masing produk utama seperti Tide, Pampers, Charmin, dan Pringles akan ditempatkan di bawah wewenang seorang eksekutif yang akan menyelesaikan tanggung jawab global untuk produk itu. Keuntungan utama dari tipe pengelompokkan ini Adalah ditingkatkannya tanggung jawab untuk kinerja produk, karena semua kegiatan yang dikaitkan pada suatu produk spesifik berada di bawah pengarahan manajer tunggal. Jika aktivitas sebuah organisasi adalah berkaitan dengan jasa dan bukannya produk, tiap jasa akan dikelompokkan secara otonom. Misalnya, sebuah firma akuntansi dapat mempunyai departemen untuk perpajakan, konsultasi manajemen, audit, dan yang serupa. Masing-masing akan menawarkan deretan jasa bersama di bawah pengarahan seorang manajer produk atau jasa. Suatu cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah atas dasar geografi atau teritori. Fungsi penjualan, misalnya, mungkin mempunyai kawasan barat, selatan, barat-tengah, dan timur. Dengan demikian

tiap kawasan ini merupakan sebuah departemen yang diorganisasikan dalam lingkup geografi. Jika pelanggan sebuah organisasi tersebar dalam area geografi yang luas, maka bentuk departementalisasi ini dapat bernilai.

Pada pabrik tabung aluminium Reynold Metals di bagian atas negara-bagian New York, produksi diorganisasikan ke dalam lima departemen: pengecoran; pencetakan; pembuatan tabung; finishing; dan inspeksi, kemas, dan kirim. Inilah suatu contoh departementalisasi proses karena tiap departemen berspesialisasi dalam satu fase khusus dalam produksi tabung aluminium. Logam itu dicor dalam tanur besar; dikirim ke departemen pencetakan di mana logam itu diekstrusi menjadi tabung aluminium; kemudian dikirim ke kilang tabung, di mana tabung itu diulur ke dalam berbagai ukuran dan bentuk tabung; kemudian dipindah ke bagian finishing, di mana tabung itu dipotong-potong dan dibersihkan; dan akhirnya sampai di departemen inspeksi, kemas, dan kirim. Karena tiap proses menuntut keterampilan yang berlainan, teknik ini menawarkan suatu dasar untuk kategorisasi homogen atas kegiatan. Proses departementalisasi dapat digunakan untuk memproses pelanggan maupun produk. Jika Anda pernah pergi ke kantor kendaraan bermotor negara bagian untuk mendapatkan SIM, agaknya Anda akan melalui beberapa departemen sebelum memperoleh surat izin itu. Dalam satu negara-bagian, pemohon harus melalui tiga langkah, masing-masing ditangani oleh departemen yang terpisah: (1) validasi, oleh divisi kendaraan

bermotor; (2) pemrosesan oleh departemen lisensi; dan (3) penerimaan pembayaran, oleh departemen keuangan.

Satu kategori terakhir dari departementalisasi adalah digunakannya tipe tertentu dari pelanggan yang ingin dicapai organisasi itu. Kegiatan penjualan dalam sebuah Perusahaan alat tulis kantor (ATK), misalnya, dapat dipecah dalam tiga departemen untuk melayani pelanggan eceran, grosir, dan pemerintah. Sebuah kantor hukum yang besar dapat membagi stafnya atas dasar apakah mereka melayani nasabah korporasi ataukah individu. Pengandaian yang mendasari departementalisasi pelanggan adalah bahwa para pelanggan dalam tiap departemen mempunyai perangkat masalah dan kebutuhan bersama yang paling baik dilayani oleh adanya spesialis untuk tiap departemen.

Organisasi yang besar dapat menggunakan semua ragam departementalisasi yang telah kita deskripsikan. Sebuah perusahaan elektronik Jepang, misalnya, mengorganisasi tiap divisinya sepanjang garis fungsional dan untuk manufakturnya di sekitar proses; penjualannya didepartementalisasikan menjadi sekitar tujuh kawasan geografis; dan membagi tiap Kawasan penjualan ke dalam empat pengelompokkan pelanggan. Sepanjang organisasi berukuran besar ini, satu kecenderungan besar telah dikembangkan sepanjang dasawarsa yang lalu. Departementalisasi fungsional yang tegas semakin dilengkapi dengan tim-tim yang menyilang lini departemental yang tradisional. sebagai tugas yang telah menjadi lebih rumit dan beraneka ragam keterampilan yang diperlukan untuk

menyelesaikan tugas-tugas itu, manajemen telah berpaling ke tim fungsional-silang.

10.1.3 Rantai Komando

Dua puluh tahun yang lalu, konsep rantai-komando merupakan batu penjuruk dalam desain organisasi. Sekarang, seperti akan Anda saksikan, sudah tidak penting lagi dewasa ini. Tetapi manajer kontemporer hendaknya masih mempertimbangkan implikasinya bila mereka memutuskan bagaimana cara terbaik menstruktur organisasinya. Rantai komando merupakan garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa. Rantai ini menjawab pertanyaan bagi para karyawan seperti misalnya "Kepada siapakah saya harus pergi jika saya mempunyai masalah?" dan "Saya bertanggung jawab kepada siapa?"

Anda tidak dapat membahas rantai komando tanpa membahas dua konsep komplementer: wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu kepada hak-hak yang inheren dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi. Untuk mempermudah koordinasi, posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan tiap manajer diberi derajat wewenang agar memenuhi tanggung jawabnya. Asas kesatuan komando membantu mengamankan konsep garis wewenang yang tidak terputuskan. Kesatuan ini menyatakan bahwa seorang seharusnya mempunyai satu dan hanya satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung. Jika kesatuan komando ini putus, seorang bawahan mungkin harus menanggulangi tuntutan

atau prioritas yang berkonflik dari beberapa atasan. Waktu berubah dan demikian pula ajaran dasar dari desain organisasi. Konsep rantai komando, wewenang, dan kesatuan komando telah sangat kurang relevan dewasa ini karena kemajuan teknologi komputer dan kecenderungan ke arah pemberdayaan karyawan. Bagaimana persisnya perbedaan dulu dan sekarang dilukiskan dalam cuplikan berikut dari artikel yang termuat dalam *Business-Week* baru-baru ini:

Kebingungan, Charles Chaser membaca cepat laporan-laporan persediaan dari pusat-pusat distribusi perusahaannya pada Rabu pagi di pertengahan Maret. Menurut hasil cetak komputer, persediaan cat kuku *Rose Awakening Cutex* berkurang sampai tiga-hari persediaan, jauh di bawah persediaan standar tiga-setengah pekan yang coba dipertahankan oleh *Chesebrough Pond's Inc.* Tetapi Chaser tahu pabriknya di *Jefferson City (Missouri)* telah mengirimkan 346 lusin botol cat kuku itu baru dua hari sebelumnya. *Rose Awakening* pasti telah laku keras, demikian pikirnya. Jadi Chaser berpaling ke terminalnya di dekat lini produksi dan mengetik instruksi untuk menghasilkan 400 lusin botol lagi pada Kamis pagi. Bukankah itu pekerjaan harian seorang manajer penjadwalan? Kecuali untuk satu hal: Chaser bukan termasuk manajemen. Ia seorang pekerja lini resminya seorang "koordinator lini" satu dari ratusan pekerja yang secara rutin memeriksa informasi dari jaringan komputer pabrik guna menelusuri pengiriman, jadwal untuk beban kerjanya sendiri, dan umumnya menjalankan fungsi-fungsi yang biasanya merupakan urusan manajemen.

Dewasa ini seorang karyawan level bawah dapat menjangkau informasi dalam beberapa detik yang, 25 tahun yang lalu, hanya tersedia untuk manajer puncak. Sama halnya, teknologi komputer makin memungkinkan para karyawan di mana saja dalam suatu organisasi untuk berkomunikasi dengan siapa saja tanpa melewati saluran-saluran formal. Lagi pula, konsep wewenang dan mempertahankan rantai komando makin kurang relevan karena karyawan yang beroperasi makin diberdayakan untuk mengambil keputusan yang sebelumnya dicadangkan untuk manajemen saja. Di samping juga popularitas dari tim-tim swakelola dan fungsional-silang serta penciptaan desain struktural baru yang mencakup atasan-atasan ganda, dan makin kurang relevannya konsep kesatuan-komando. Tentu saja banyak organisasi masih merasa paling produktif dengan memaksakan rantai komando. Hanya saja tampaknya organisasi macam ini makin berkurang saja dewasa ini.

10.1.4 Rentang Kendali

Berapa banyak bawahan dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer? Pertanyaan rentang kendali ini penting, karena sangat menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Bila disejajarkan, makin luas atau besar rentang itu, makin efisien organisasi itu. Suatu contoh dapat melukiskan keakuratan pernyataan ini. Andaikan kita mempunyai dua organisasi, keduanya mempunyai kira-kira 4.100 karyawan tingkat-operatif. Seperti dilukiskan Peraga 14-3 jika satu organisasi mempunyai rentang empat yang seragam dan yang lain mempunyai rentang delapan, rentang yang lebih lebar itu akan

mengirit dua tingkat dan kira-kira 800 orang manajer. Jika rata-rata manajer mendapat gaji \$40.000 setahun, rentang yang lebih lebar akan menghemat \$32 juta setahun dalam gaji manajemen! Jelas di satu pihak rentang yang lebih lebar akan lebih efisien dalam hal biaya. Tetapi pada pihak lain rentang yang lebih lebar akan mengurangi keefektifan. Artinya bila rentang itu menjadi terlalu besar, kinerja karyawan dirugikan karena para penyelia tidak lagi mempunyai cukup waktu untuk memberikan kepemimpinan dan dukungan yang diperlukan. Rentang yang kecil ada keuntungannya. Dengan menjaga rentang kendali dari lima atau enam karyawan, seorang manajer dapat mempertahankan kontrol yang akrab. Tetapi rentang yang kecil mempunyai tiga cacat utama. Pertama, seperti telah dideskripsikan, rentang ini mahal karena menambahkan tingkat-tingkat manajemen. Kedua, rentang ini membuat komunikasi vertikal dalam organisasi menjadi lebih rumit. Tingkat-tingkat hierarki tambahan memperlambat pengambilan keputusan dan cenderung memencilkan manajemen atas. Ketiga, rentang kendali yang kecil mendorong penyeliaan ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonomi karyawan.



Gambar 10.2 Perbandingan Rentang Pengawasan

Kecenderungan dalam tahun-tahun terakhir adalah ke arah rentang kendali yang lebih lebar. Rentang kendali yang lebar itu konsisten dengan upaya perusahaan akhir-akhir ini untuk mengurangi biaya, menekan overhead, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keluwesan, lebih dekat ke pelanggan, dan memberdayakan para karyawan. Tetapi untuk menjamin bahwa kinerja tidak dirugikan karena rentang yang lebih lebar ini, organisasi-organisasi melakukan investasi yang besar dalam pelatihan karyawan. Manajer mengakui bahwa mereka dapat menangani rentang yang lebih lebar bila para karyawan mengetahui pekerjaan mereka sendiri luar-dalam atau dapat berpaling ke rekan sekerjanya bila mereka mempunyai pertanyaan.

10.1.5 Sentralisasi dan Desentralisasi

Dalam beberapa organisasi, manajer puncak mengambil semua keputusan. Manajer Tingkat lebih-bawah semata-mata

melaksanakan petunjuk-petunjuk manajemen puncak. Pada ekstrem yang lain adalah organisasi di mana pengambilan keputusan ditekan ke bawah ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan. Organisasi pertama sangat tersentralisasikan; yang kedua didesentralisasikan. Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsep itu hanya mencakup wewenang formal, yaitu, hak-hak yang inheren dalam posisi seseorang. Lazimnya, dikatakan bahwa jika manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan sedikit atau tanpa masukan dari personil tingkat lebih bawah, maka organisasi itu tersentralisasikan. Sebaliknya, makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau sebenarnya diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan, makin ada desentralisasi.

Sebuah organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi merupakan benda struktural yang secara inheren berbeda dari organisasi yang didesentralisasikan. Dalam suatu organisasi yang terdesentralisasi, tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan yang menyangkut kehidupan kerja mereka. Konsisten dengan upaya manajemen akhir-akhir ini untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan tanggap, telah ada kecenderungan yang nyata ke arah desentralisasi pengambilan keputusan. Dalam perusahaan besar, manajer tingkat bawah lebih dekat ketindakan dan lazimnya

mempunyai pengetahuan yang lebih rinci mengenai masalah-masalah daripada manajer puncak. Pengecer besar seperti Sears dan J.C. Penney telah memberikan kepada manajer tokonya cukup banyak keleluasaan dalam memilih macam barang dagangan yang disediakan. Ini memungkinkan toko-toko tersebut bersaing secara lebih efektif melawan pedagang lokal. Sama halnya, Bank of Montreal telah mengelompokkan 1.164 cabang Kanadanya menjadi 236 "komunitas"—yaitu sekelompok cabang di dalam suatu area geografis yang terbatas. Tiap komunitas dipimpin oleh manajer area komunitas, yang lazimnya bekerja di dalam jarak 20 menit perjalanan mobil dari cabang-cabang lain. Manajer area ini dapat lebih cepat dan lebih cerdas dalam menanggapi masalah-masalah dalam komunitasnya daripada seseorang eksekutif senior di Montreal. Begitu juga, Preskom IBM Eropa, Renato Rivero, telah mengiris Benua Eropa ke dalam sekitar 200 unit bisnis otonom, masing-masing dengan rencana laba, insentif karyawan, dan fokus pelanggannya sendiri. "Kami bisa mengelola dari puncak, seperti suatu bala tentara," kata Rivero, "Sekarang, kami sedang mencoba menciptakan entitas-entitas yang mendorong diri sendiri."

10.1.6 Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat di mana pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana seharusnya ia mengerjakannya. Para karyawan dapat diharapkan agar selalu

menangani masukan yang sama dalam cara yang persis sama, yang menghasilkan suatu keluaran yang konsisten dan seragam. Di mana ada formalisasi yang tinggi, di situ terdapat uraian jabatan yang tersurat, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi. Di mana formalisasi itu rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk menjalankan keleluasaan dalam kerja. Karena keleluasaan seorang individu pada pekerjaan itu berbanding terbalik dengan banyaknya perilaku dalam pekerjaan yang diprogramkan sebelumnya oleh organisasi, maka makin besar pembakuan itu makin sedikit masukan dari pihak karyawan yang berkenaan dengan cara pekerjaan itu harus dilakukan. Pembakuan tidak hanya menyingkirkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku alternatif, melainkan juga bahkan juga membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternatif-alternatif.

Tingkat formalisasi dapat sangat beraneka di antara dan di dalam organisasi. Pekerjaan tertentu, misalnya, dikenal baik sebagai mempunyai formalisasi yang kecil. Para pemasar buku perguruan tinggi perwakilan penerbit yang mengunjungi para dosen untuk memberitahu mereka mengenai publikasi baru dari perusahaan mereka mempunyai kebebasan yang sangat besar dalam pekerjaan mereka. Mereka tidak mempunyai "mantera" jual yang baku, dan aturan serta prosedur yang mengatur perilaku mereka mungkin sedikit lebih luas daripada persyaratan bahwa mereka menyerahkan laporan jual mingguan dan beberapa saran mengenai apa yang perlu

ditekankan untuk berbagai judul baru. Pada pihak lain adalah jabatan pegawai dan penyunting di kantor penerbit yang sama yang diminta untuk kerja "pada pukul 8.00 pagi, karena kalau tidak akan ada potongan upah tiap setengah jam terlambat; dan begitu berada di stasiun kerja, mereka harus mengikuti seperangkat prosedur yang cermat dan dipaksakan oleh pihak manajemen.

10.2 Desain Organisasi Konvensional

10.2.1 Struktur Sederhana

Apa yang sama-sama dimiliki oleh sebuah toko pengecer kecil, sebuah perusahaan elektronik yang dijalankan oleh seorang wiraswastawan yang gesit, sebuah kantor keluarga berencana yang baru dan sebuah perusahaan penerbangan di tengah pemogokan seluruh pilotnya? Agaknya mereka semua menggunakan struktur sederhana. Struktur sederhana lebih banyak dicirikan oleh apa yang tidak, daripada apa yang ya. Struktur sederhana tidak dirinci. Tingkat departementalisasinya rendah,

rentang kendalinya lebar, wewenangnya dipusatkan dalam tangan satu orang, dan formalisasinya kecil. Struktur sederhana merupakan suatu organisasi yang "datar;" biasanya hanya mempunyai dua atau tiga tingkat vertikal, ikatan kelompok buruh yang longgar, dan satu individu yang dalam tangannya wewenang pengambilan keputusan dipusatkan. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam bisnis kecil di mana manajer dan pemilik hanya ada satu dan adalah orang yang sama. Desain organisasi ini

dilukiskan dalam Gambar 14-5, suatu bagan organisasi untuk toko pengecer. Jack Gold memiliki dan mengelola toko ini. Meskipun mempekerjakan lima juru jual penuh waktu, seorang kasir, dan personil tambahan untuk akhir pekan dan liburan, tetap Jack Gold yang "berperanan."



Gambar 10.3 Struktur Sederhana (Pengelola Toko Retail)

Kekuatan struktur sederhana terletak dalam kesederhanaannya. Cepat, luwes dan tidak mahal pemeliharaannya, dan tanggung jawabnya jelas. Satu kelemahan utama adalah sulit untuk mempertahankan sesuatu yang lain daripada organisasi yang kecil. Keadaan menjadi makin tidak memadai bila suatu organisasi bertumbuh. Formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan beban informasi berlebihan dan akhir-akhirnya dapat macet karena eksekutif tunggalnya mencoba terus mengambil semua keputusan. Ini sering terbukti sebagai penyebab matinya banyak usaha kecil. Bila suatu organisasi mulai mempekerjakan 50 atau 100 orang, sangatlah sukar bagi manajer-

pemilik untuk menentukan semua pilihan. Jika strukturnya tidak diubah dan dibuat lebih rinci, perusahaan itu sering kehilangan momentum dan akhirnya gagal. Kelemahan lain adalah bahwa struktur sederhana itu berisiko semuanya bergantung pada satu orang. Satu serangan jantung dapat secara nyata menghancurkan pusat informasi dan pengambilan keputusan dari organisasi itu. Struktur sederhana sebenarnya tidak terbatas pada organisasi kecil; hanya saja lebih sulit untuk membuatnya berhasil secara efektif dalam perusahaan yang lebih besar. Satu Perusahaan besar yang tampaknya telah berhasil dengan struktur sederhana adalah Nucor Corp., perusahaan baja beromzet \$4,2 miliar yang mengoperasikan kilang mini di Indiana dan Arkansas. Kantor pusatnya di Charlotte, Carolina Utara, mempekerjakan hanya 25 orang. Dan hanya ada empat tingkat antara direktur dan buruh kilang. Struktur yang ramping ini telah membantu Nucor menjadi pembuat baja yang paling cepat berkembang dan paling menguntungkan di Amerika Serikat. Sekarang ia menjadi pabrik baja nomor dua terbesar setelah Bethlehem Steel dan LTV.

10.2.2 Birokrasi

Biaya pemasaran dan distribusi adalah biaya yang terjadi sebelum Pembakuan! Itulah konsep utama yang mendasari semua birokrasi. Perhatikan bank di mana Anda mempunyai rekening koran; toserba di mana Anda membeli pakaian; atau kantor pemerintah yang mengumpulkan pajak Anda, menjalankan pengaturan kesehatan, atau memberi perlindungan lokal terhadap bahaya kebakaran. Semuanya mengandalkan proses kerja

terbakukan untuk koordinasi dan pengendalian. Birokrasi dicirikan oleh tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

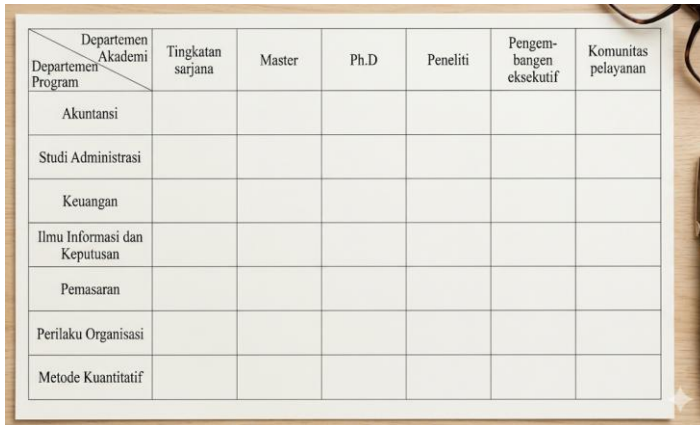
Kekuatan utama dari birokrasi terletak dalam kemampuannya menjalankan kegiatan terbakukan secara sangat efisien. Pengelompokkan berbagai bidang keahlian yang sama dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, memperkecil kemungkinan duplikasi personalia dan peralatan, dan karyawan yang mempunyai kesempatan untuk berbicara dalam "bahasa yang sama" di antara rekan sekerja mereka. Lagi pula, birokrasi dapat berfungsi baik dengan para manajer tingkat menengah dan bawah yang kurang berbakat—dan karenanya tidak mahal. Meresapnya peraturan dan ketetapan menggantikan kebijaksanaan manajerial. Operasi yang dibakukan, disertai formalisasi tinggi, memungkinkan dipusatkannya pengambilan keputusan. Oleh karena pengambil keputusan yang inovatif dan berpengalaman tidak terlalu dibutuhkan pada tingkat di bawah eksekutif senior. Salah satu kelemahan utama birokrasi dilukiskan dalam dialog berikut antara empat eksekutif dalam satu perusahaan berikut: "kau tahu, tidak ada yang terjadi di tempat ini sebelum kami menghasilkan sesuatu," kata eksekutif produksi. "Keliru," komentar manajer litbang. "tidak ada yang terjadi sebelum kami merancang sesuatu!" "Apa katamu?" tanya eksekutif pemasaran. "Tidak ada

yang terjadi sebelum kita menjual sesuatu!" Akhirnya manajer akuntansi yang jengkel menanggapi, "Tidak peduli apa yang kalian produksi, rancang, atau jual. Tidak seorang pun tahu apa yang terjadi sebelum kita menghitung hasil-hasilnya!" Perbincangan ini mengacu pada fakta bahwa spesialisasi menciptakan konflik sub unit. Tujuan unit fungsional dapat mengesampingkan tujuan keseluruhan dari organisasi itu. Kelemahan besar lainnya dari birokrasi adalah sesuatu yang kita semua alami ketika suatu saat harus berurusan dengan orang-orang yang bekerja dalam organisasi ini: perhatian yang berlebih terhadap pematuhan aturan-aturan. Bila muncul kasus yang tidak dengan cermat mencocokkan aturan itu, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi efisien hanya sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah dijumpai sebelumnya, yang untuk itu aturan keputusan terprogram telah ditetapkan.

10.2.3 Struktur Matriks

Suatu pilihan desain organisasi lain yang populer adalah struktur matriks. Anda akan menemukannya sebagaimana digunakan dalam agen periklanan, perusahaan angkasa luar, laboratorium litbang, perusahaan konstruksi, rumah sakit, badan pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan. Pada hakikatnya, matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsi dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak dalam menempatkan para spesialis yang serupa secara bersama, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan, sementara memungkinkan pengumpulan dan

menggunakan bersama sumber daya khusus untuk semua produk. Kelemahan utamanya adalah kesulitan mengkoordinasi tugas dari spesialis fungsional yang beraneka agar aktivitas mereka diselesaikan pada waktunya dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk, sebaliknya, mempunyai manfaat dan cacat yang persis berlawanan dengan departementalisasi fungsional. Dia memudahkan koordinasi di antara spesialisasi untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Lebih lanjut, departementalisasi itu memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang dikaitkan dengan suatu produk, tetapi dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Matriks itu berupaya untuk memperoleh kekuatan dari masing-masing sambil menghindari kelemahan mereka. Karakteristik struktural yang paling jelas dari matriks adalah bahwa matriks memecah konsep kesatuan komando. Karyawan dalam matriks mempunyai dua atasan manajer departemen fungsionalnya dan manajer produknya. Oleh karena itu, matriks itu mempunyai rantai komando dua rangkap. Gambar 14-6 menunjukkan bentuk matriks seperti digunakan dalam sebuah fakultas administrasi bisnis. Departemen akademis dari akuntansi, pemasaran, dan seterusnya merupakan satuan fungsional. Di samping itu, program spesifik (yaitu produk) ditebarkan di atas fungsi-fungsi itu. Dalam cara ini, anggota dalam struktur matriks mempunyai penugasan dual kepada departemen fungsionalnya dan kepada kelompok produknya. Misalnya, guru-besar akuntansi yang mengajar suatu kuliah prasarana melapor ke direktur program prasarana maupun ke ketua departemen akuntansi.



Departemen Program \ Departemen Akademi	Tingkatan sarjana	Master	Ph.D	Peneliti	Pengembangan eksekutif	Komunitas pelayanan
Akuntansi						
Studi Administrasi						
Keuangan						
Ilmu Informasi dan Keputusan						
Pemasaran						
Perilaku Organisasi						
Metode Kuantitatif						

Gambar 10.4 Struktur Matrik untuk Sekolah Administrasi Bisnis

Kekuatan matriks terletak dalam kemampuannya untuk mempermudah koordinasi bila organisasi itu mempunyai suatu keanekaragaman dari aktivitas yang rumit dan saling tergantung. Dengan makin besarnya suatu organisasi, kapasitas pengolahan informasinya dapat kelewat terbebani. Dalam suatu birokrasi, kerumitan mengakibatkan meningkatnya formalisasi. Kontak yang langsung dan sering antara bidang keahlian yang berbeda dalam matriks dapat menghasilkan komunikasi yang lebih baik dan lebih luwes. Informasi diserap oleh orang-orang yang memerlukannya. Lebih lanjut, matriks itu mengurangi biopatologi. Dua garis wewenang mengurangi kecenderungan dari anggota departemen untuk menjadi begitu sibuk melindungi dunia-dunia kecil mereka sehingga tujuan keseluruhan organisasi menjadi sekunder. Ada keuntungan lain untuk matriks. Matriks mempermudah alokasi yang efisien dari para spesialis. Bila individu-individu dengan keterampilan yang sangat istimewa ditumpuk dalam satu

departemen fungsional atau kelompok produk, bakat mereka dimonopoli dan kurang dimanfaatkan. Matriks mencapai keuntungan skala ekonomi dengan memberikan kepada organisasi baik sumber daya yang terbaik maupun cara yang efektif untuk memastikan penyebaran mereka secara efisien.

Kerugian utama dari matriks terletak dalam kebingungan yang diciptakan, kecenderungan untuk menciptakan perebutan kekuasaan, dan stres yang diderita pada para individu. Bila Anda melepaskan konsep kesatuan-komando, ambiguitas meningkat dengan nyata dan ambiguitas sering mengarah ke konflik. Misalnya, sering tidak jelas siapa melapor ke siapa, dan tidaklah luar biasa bagi para manajer produk untuk bertempur guna memperoleh spesialis terbaik untuk ditugaskan pada produk mereka. Kebingungan dan ambiguitas juga menciptakan benih-benih untuk pergulatan kekuasaan. Birokrasi mengurangi terjadinya suatu perebutan kekuasaan dengan menetapkan aturan permainan. Bila sudah waktunya aturan itu disingkirkan, terjadilah pergulatan kekuasaan antara manajer fungsional dan produk. Bagi individu yang sangat menginginkan keamanan dan tiadanya ambiguitas, iklim kerja ini dapat menghasilkan stres. Melapor ke lebih dari satu atasan menimbulkan konflik peran, dan harapan yang tidak jelas menimbulkan ambiguitas peran. Kenyamanan yang didapat dari birokrasi karena kemampuannya untuk diramal malah hilang, dan digantikan oleh ketidakamanan serta stres.

10.3 Desain Organisasi Modern

10.3.1 Struktur Tim

Tim telah menjadi suatu alat yang luar biasa populer dimana-mana yang mengorganisasikan kegiatan kerja. Bila manajemen menggunakan tim sebagai peranti koordinasi sentral, Anda memiliki struktur tim. Karakteristik primer dari struktur tim adalah bahwa struktur itu memecah-mecah penghalang departemental dan mendesentralisasi pengambilan-keputusan sampai tingkat tim. Struktur tim juga menuntut para karyawan untuk menjadi generalisasi maupun spesialisasi. Dalam perusahaan yang lebih kecil, struktur tim dapat mendefinisikan seluruh organisasi. Misalnya, Imedia, perusahaan pemasaran berkaryawan 30 orang di New Jersey, diorganisasi sepenuhnya berdasarkan tim-tim yang mempunyai tanggung jawab penuh untuk Sebagian besar persoalan operasional dan layanan pelanggan. Keseluruhan Foods Market, Inc., grosir makanan-alamiah terbesar di Amerika Serikat, distruktur di sekeliling tim-tim. Masing-masing dari 43 toko Whole Foods adalah pusat laba otonom yang terdiri dari rata-rata 10 tim swa-kelola, masing-masing dengan satu ketua tim yang ditunjuk. Ketua tim pada masing-masing toko merupakan sebuah tim.

Lebih sering, terutama di antara organisasi-organisasi besar, struktur tim saling melengkapi dengan apa yang lazimnya dikenal sebagai birokrasi. Ini memungkinkan organisasi itu untuk mencapai efisiensi yang ada pada pembakuan birokrasi, sementara memperoleh keluwesan yang diberikan oleh tim. Untuk

memperbaiki produktivitas pada tingkat operasi, misalnya, perusahaan seperti Chrysler, Saturn, Motorola, dan Xerox telah memanfaatkan secara ekstensif tim-tim swakelola. Tetapi bila perusahaan seperti Boeing atau Hewlett-Packard perlu merancang produk baru atau mengkoordinasi proyek utama, mereka akan menstruktur kegiatan sekitar tim-tim fungsional-silang.

10.3.2 Organisasi Virtual

Mengapa memiliki jika Anda dapat menyewa? Itulah hakikat organisasi virtual (juga kadang-kadang disebut organisasi jaringan, atau, organisasi modular), suatu organisasi inti yang kecil yang menggunakan sumber luar bagi fungsi-fungsi bisnis yang utama. Dalam istilah struktural, organisasi virtual adalah sangat tersentralisasi, dengan sedikit atau tanpa departementalisasi. Prototipe dari struktur virtual adalah organisasi pembuatan film dewasa ini. Di masa keemas-an Hollywood, film dibuat oleh perusahaan-perusahaan raksasa, yang terintegrasi secara vertikal. Studio-studio seperti MGM, Warner Brothers, dan 20th-Century Fox memiliki banyak film-film besar dan mempekerjakan ribuan spesialis penuh waktu perangkat desain, para juru kamera, editor film, direktur, dan bahkan aktor. Dewasa ini, kebanyakan film dibuat oleh sekelompok orang dan perusahaan-perusahaan kecil yang datang bersama dan membuat film proyek demi proyek. Bentuk struktural ini memungkinkan setiap proyek dilengkapi dengan banyak bakat yang cocok denganuntutannya, dan bukannya harus memilih hanya dari orang-orang yang dipekerjakan oleh studio. Hal itu meminimalkan biaya tetap birokrasi.

karena tidak ada lagi organisasi tetap yang harus dipertahankan; juga mengurangi risiko jangka panjang dan biaya-biaya karena tidak ada lagi jangka Panjang sebuah tim dibentuk untuk satu periode terbatas dan kemudian dibubarkan. Wendy Richard menjalankan sebuah organisasi virtual. Dia, asistennya, dan satu karyawan kontrak memproduksi satu kisaran luas majalah dan bahan-bahan pemasaran, namun perusahaan Wendy, Rickard Associates, dijalankan di luar satu rumah tua di Hopewell, New Jersey. Perusahaan virtual ini mengontrak seni dari seseorang di Arizona; menggunakan editor di Florida, Georgia, dan Michigan; dan puluhan karyawan freelance dari seluruh Amerika Utara. Dengan menggunakan Internet dan America Online, orang-orang ini mampu bekerja Bersama seolah-olah mereka berada dalam kantor yang sama.

Ketika organisasi-organisasi besar menggunakan struktur virtual, mereka sering menggunakannya untuk mengalih-dayakan (outsource) manufakturing. Perusahaan-perusahaan seperti seperti Nike, Reebok, L.L. Bean, dan Dell Computer hanyalah beberapa dari ribuan perusahaan yang mengalami bahwa mereka dapat melakukan bisnis ratusan juta dolar tanpa memiliki fasilitas manufaktur. Dell Computer, misalnya, tidak memiliki pabrik dan sekadar merakit komputer dari bagian-bagian yang diperoleh dari luar. National Steel Corp. mengontrak operasi ruang suratnya. AT&T menyerahkan pengolahan kartu kreditnya kepada pihak luar untuk diselesaikan. Mobil Corp. memindahkan pemeliharaan pengilangannya kepada suatu perusahaan lain. Apa yang sedang terjadi di sini? Suatu

pencarian keluwesan maksimum. Organisasi "virtual" ini telah menciptakan jaringan-jaringan hubungan yang memungkinkan mereka untuk mengontrak produksi, distribusi, pemasaran, atau setiap fungsi bisnis lain di mana manajemen merasa orang lain dapat melakukan dengan lebih baik atau lebih murah.

Organisasi virtual sangat kontras dengan birokrasi yang khas yang mempunyai banyak Tingkat vertikal manajemen dan di mana kendali diusahakan lewat kepemilikan. Dalam organisasi semacam itu, litbang dilakukan dalam organisasi, produksi terjadi dalam pabrik yang dimiliki perusahaan, dan penjualan serta pemasaran dilakukan oleh karyawan perusahaan itu sendiri. Untuk mendukung semua ini, manajemen harus mempekerjakan personalia ekstra termasuk akuntan, spesialis sumber daya manusia, dan ahli hukum. Tetapi organisasi virtual mengambil banyak fungsi ini dari luar dan memusatkan perhatian pada apa yang terbaik. Bagi kebanyakan perusahaan Amerika Serikat, itu berarti berfokus pada desain atau pemasaran. Gambar 14.7 menunjukkan sebuah organisasi virtual di mana manajemen menggunakan sumber luar untuk semua fungsi primer dari bisnis itu. Inti organisasi merupakan suatu kelompok kecil eksekutif. Pekerjaan mereka adalah mengawasi secara langsung setiap kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan dan mengkoordinasi hubungan dengan organisasi yang memproduksi, mendistribusikan, dan melaksanakan fungsi-fungsi lain yang menentukan untuk organisasi virtual itu. Garis-garis putus dalam Gambar 14-7 menyatakan hubungan tersebut, yang lazimnya

dipertahankan berdasarkan kontrak. Pada hakikatnya, para manajer dalam struktur



Gambar 10.5 Organisasi Virtual

Virtual menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan hubungan luar, lazimnya hubungan dengan jaringan komputer. Keuntungan utama dari organisasi virtual adalah keluwesannya. Misalnya, organisasi itu memungkinkan seseorang dengan suatu gagasan inovatif dan sedikit uang, seperti misalnya Michael Dell dan perusahaan Dell Computernya, bisa sukses bersaing melawan Perusahaan besar seperti IBM. Kekurangan utama dari struktur ini adalah kurangnya kontrol manajemen atas bagian-bagian utama dari bisnisnya.

10.3.3 Organisasi Tanpa Batas

Preskom General Electric Jack Welch melontarkan istilah organisasi tanpa tapal batas untuk menggambarkan gagasannya mengenai bagaimana sebaiknya GE itu. Welch ingin mengubah perusahaannya menjadi suatu "toko makanan keluarga bernilai \$60-miliar." Artinya, meskipun ukurannya luar biasa besar, ia ingin menghilangkan batas vertikal dan horizontal di dalam GE dan menghancurkan penghalang eksternal antara perusahaan dan pelanggan serta pemasok. Organisasi tanpa tapal batas berusaha menghapuskan rantai komando, mempunyai rentang kendali yang tidak terbatas, dan menggantikan departemen-departemen dengan tim-tim yang diberi kuasa. Dan karena ia sangat mengandalkan teknologi informasi, ada yang kembali menyebut struktur ini organisasi T-form (atau berbasis teknologi). Walaupun belum mencapai keadaan tanpa tapal batas ini dan agaknya tidak akan pernah GE telah membuat kemajuan yang mencolok ke arah tujuan akhir ini. Demikian pula perusahaan lain seperti Hewlett-Packard, AT&T, Motorola dan Oticon A/S. Baiklah kita perhatikan akan seperti apakah sebuah organisasi tanpa tapal batas itu dan Bagaimana beberapa perusahaan berupaya membuatnya menjadi nyata.

Dengan menyingkirkan batas vertikal, manajemen mendatarkan hierarki. Status dan peringkat diminimalkan. Tim hierarkis-silang (yang mencakup eksekutif puncak, manajer menengah, penyelia, dan karyawan operatif), praktik pengambilan-keputusan partisipatif, dan penggunaan penilaian kinerja 360 derajat

(di mana teman sekerja, atasan dan bawahan karyawan itu menilai kinerjanya) merupakan contoh dari apa yang sedang dilakukan GE untuk merobohkan batas vertikal. Pada Oticon A/S, sebuah pabrik alat bantu dengar yang bernilai \$160 juta setahun, semua bekas hierarki sudah lenyap. Setiap orang bekerja pada satu stasiun kerja seragam yang mobil. Dan tim-tim proyek, bukannya fungsi atau departemen, digunakan untuk mengkoordinasi kerja. Departemen fungsional menciptakan batas horizontal. Dan batas-batas ini mencekik interaksi antara fungsi-fungsi, lini-lini produk, dan unit-unit. Cara untuk mengurangi penghalang ini adalah menggantikan departemen fungsional dengan tim-tim lintas-fungsional dan mengorganisasikan kegiatan di sekitar proses. Misalnya, sekarang Xerox mengembangkan produk baru lewat tim multidisiplin yang bekerja dalam suatu proses tunggal dan bukannya di sekitar tugas-tugas fungsional yang sempit. Sama halnya, sekarang unit-unit AT&T menjalankan anggaran tahunan yang didasarkan tidak pada fungsi atau departemen melainkan pada proses, seperti misalnya pemeliharaan jaringan telekomunikasi sedunia. Suatu cara lain manajemen dapat melintasi penghalang horizontal adalah penggunaan transfer lateral dan merotasi orang-orang keluar masuk area fungsional yang berbeda. Strategi ini mengubah spesialis menjadi generalis.

Bila beroperasi secara penuh, organisasi tanpa tapal batas juga meruntuhkan penghalang ke konstituensi dan penghalang eksternal yang diciptakan oleh geografi. Globalisasi, aliansi strategis, hubungan pelanggan-organisasi, pemasok-organisasi, dan

telekomuting semuanya merupakan contoh praktik-praktik yang mengurangi batas eksternal. Coca-Cola, misalnya, memandang dirinya sebagai sebuah korporasi global, bukan perusahaan Amerika atau Atlanta. Perusahaan seperti NEC Corp., Boeing, dan Apple Computer masing-masing mempunyai aliansi strategis atau kemitraan gabungan dengan banyak perusahaan lain. Aliansi ini mengaburkan perbedaan antara satu organisasi dan yang lain karena para karyawan bekerja pada proyek patungan. Perusahaan seperti AT&T dan TWA mengizinkan pelanggannya untuk menjalankan fungsi yang sebelumnya dilakukan oleh manajemen. Misalnya, beberapa unit AT&T menerima bonus berdasarkan peninjauan pelanggan terhadap tim yang melayani mereka. Mereka yang sering terbang menggunakan TWA's Royal Ambassador mendapat kupon-kupon "Something Good" untuk diberikan kepada karyawan TWA yang luar biasa. Para penerima dapat mengembalikan kupon-kupon itu untuk mendapatkan hadiah dan akan ditampilkan dalam iklan-iklan perusahaan. Praktik ini, pada hakikatnya memungkinkan pelanggan Northwest untuk berpartisipasi dalam penilaian karyawan. Akhirnya, seperti sudah dikemukakan telekomuting juga mengaburkan batas organisasional. Analisis surat berharga pada Merrill Lynch yang mengerjakan tugasnya dari tanah pertaniannya di Montana atau perancang perangkat lunak yang bekerja untuk sebuah perusahaan San Francisco tetapi mengerjakan tugasnya di Boulder, Colorado, hanyalah dua contoh dari jutaan pekerja yang sekarang mengerjakan tugasnya di luar batas fisik dari tempat majikan mereka.

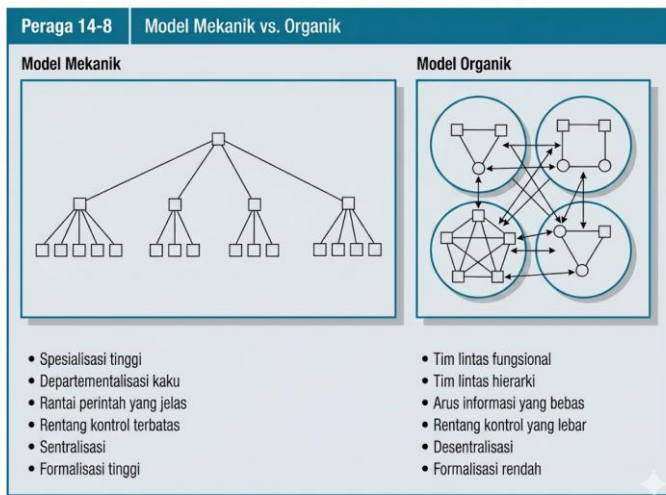
Satu kaitan teknologis bersama yang memungkinkan organisasi tanpa tapal batas itu Adalah jaringan komputer. Komputer ini memungkinkan orang-orang untuk berkomunikasi melintasi

batas intraorganisasi dan interorganisasi. 20 Surat elektronik, misalnya, memungkinkan ratusan karyawan untuk berbagi informasi secara serentak dan memungkinkan pekerja biasa berkomunikasi langsung dengan eksekutif senior. Selain itu, banyak perusahaan besar, termasuk Federal Express, AT&T, dan 3M, mengembangkan jaringan-jaringan privat atau "intranets." Dengan menggunakan infrastruktur dan standar Internet dan World Wide Web, jaringan-jaringan privat ini merupakan sistem-sistem komunikasi internal, yang dilindungi dari Internet publik oleh perangkat lunak khusus. Dan sekarang jaringan interorganisasi memungkinkan pemasok-pemasok Wal-Mart seperti Procter & Gamble dan Levi Strauss memantau tingkat persediaan dari sabun cuci dan jin, masing-masing, karena sistem computer P&G dan Levi's disambungkan ke sistem Wal-Mart.

10.4 Struktur Organisasi yang Berbeda

Dalam bagian-bagian sebelumnya, kita gambarkan berbagai desain organisasional. Semua berkisar dari birokrasi yang sangat terstruktur dan terbakukan sampai ke organisasi tanpa tapal batas yang longgar dan tanpa bentuk. Desain lain yang kita bahas cenderung berada di antara kedua ekstrem ini. Gambar 14.8 mengkonsep-ulangkan pembahasan kita sebelumnya dengan menyajikan dua model ekstrem dari desain organisasi itu. Satu ekstrem disebut model mekanistik. Umumnya model ini

dipersamakan dengan birokrasi dalam arti mempunyai departementalisasi ekstensif, formalisasi tinggi, jaringan informasi terbatas (kebanyakan komunikasi ke arah bawah), dan sedikit partisipasi dari anggota tingkat-rendah dalam pengambilan keputusan. Pada ekstrem yang lain adalah model organik. Model ini tampak sangat mirip dengan organisasi tanpa tapal batas. Datar, menggunakan tim silang hierarkis dan silang fungsional, formalisasi rendah, memiliki jaringan informasi yang menyeluruh (memanfaatkan komunikasi lateral dan ke atas maupun ke bawah), dan memerlukan partisipasi tinggi dalam pengambilan keputusan.



Gambar 10.6 Model Mekanistik VS Organik

Dengan mengingat kedua model ini, sekarang kita siap untuk menangani pertanyaan: Mengapa beberapa organisasi itu terstruktur sepanjang garis yang lebih mekanistik sementara organisasi lainnya mengikuti karakteristik organik? Kekuatan-kekuatan apakah yang

mempengaruhi desain yang dipilih? Dalam halaman-halaman berikut, kita menyajikan kekuatan utama yang telah diidentifikasi sebagai penyebab atau determinan dari suatu struktur organisasi.

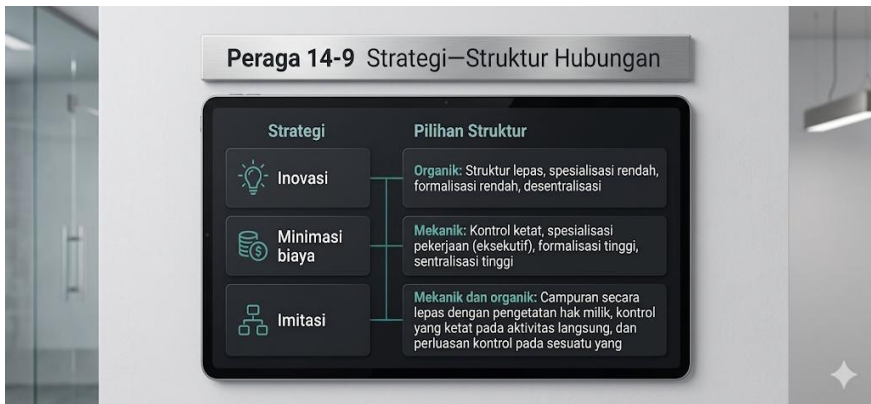
10.4.1 Strategi

Struktur suatu organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Karena sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi itu, logis saja bahwa strategi dan struktur hendaknya erat berhubungan. Lebih spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur akan perlu dimodifikasikan untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini. Kebanyakan kerangka strategi dewasa ini berfokus pada tiga pilihan strategi inovasi, minimisasi biaya, dan imitasi dan desain struktural yang paling berhasil untuk masing-masing.

Sejauh mana suatu organisasi memperkenalkan produk atau jasa baru yang utama? Suatu strategi inovasi tidaklah berarti suatu strategi ala kadarnya untuk perubahan sederhana atau pemolisian atas apa yang ditawarkan sebelumnya melainkan untuk satu inovasi yang bermakna dan unik. Jelas, tidak semua perusahaan memburu inovasi. Strategi ini mungkin sesuai untuk mencirikan 3M Co., tetapi tentu bukan suatu strategi yang diburu oleh pengecer konservatif Marks & Spencer. Suatu organisasi yang mengejar suatu strategi minimisasi biaya secara ketat mengendalikan biaya, mengendalikan diri untuk tidak menimbulkan pengeluaran inovasi atau pemasaran yang tidak perlu, dan menekan harga dalam menjual suatu produk

dasar. Ini akan mendeskripsikan strategi yang dikejar oleh Office Depot atau para penjual dari produk makanan generik.

Organisasi yang mengikuti suatu strategi imitasi mencoba memanfaatkan yang terbaik dari kedua strategi sebelumnya. Mereka berusaha meminimalkan risiko dan memaksimalkan kesempatan untuk laba. Strateginya bergeser ke produk baru atau pasar baru hanya setelah kelangsungannya hidupnya sudah dibuktikan oleh para inovator. Mereka mengambil gagasan yang sukses dari para inovator dan menyalinnya. Perusahaan manufaktur barang-barang mode yang dipasarkan secara massal yang ditiru dari gaya perancang mengikuti strategi imitasi. Label ini agaknya juga menjadi ciri perusahaan terkenal seperti IBM dan Caterpillar. Pada hakikatnya mereka mengikuti pesaing yang lebih kecil dan lebih inovatif dengan produk yang unggul, tetapi hanya setelah pesaing mereka memperlihatkan adanya pasar. gambar 14.9 mendeskripsikan pilihan struktural yang paling cocok dengan tiap strategi. Inovator memerlukan keluwesan struktur organik; penekan biaya mengusahakan efisiensi dan kemandirian struktur mekanistik. Orang yang mencontoh menggabungkan kedua struktur itu. Mereka menggunakan suatu struktur mekanistik untuk memelihara pengendalian yang ketat dan biaya yang rendah dalam kegiatan yang ada sementara bersamaan dengan itu mereka menciptakan sub-unit organik di mana mereka mengejar hal-hal baru.



Gambar 10.7 Strategi Struktur Hubungan

10.4.2 Ukuran Organisasi

Banyak bukti yang mendukung gagasan bahwa ukuran suatu organisasi sangat mempengaruhi strukturnya. Misalnya, organisasi besar yang lazimnya mempekerjakan 2.000 orang atau Lebih cenderung mempunyai lebih banyak spesialisasi, lebih banyak departementalisasi, lebih banyak tingkat vertikal, dan lebih banyak aturan dan pengaturan daripada organisasi kecil. Tetapi hubungan itu tidaklah linear. Lebih tepat, ukuran mempengaruhi struktur dengan laju yang berkurang. Dampak ukuran menjadi kurang berarti bila organisasi itu berkembang. Mengapa demikian? Pada hakikatnya, begitu memiliki sekitar 2.000 orang, organisasi itu sudah cukup mekanistik. Tambahan 500 orang tidak akan mempunyai dampak yang besar. Tetapi menambahkan 500 orang kepada suatu organisasi yang hanya mempunyai 300 anggota kemungkinan besar akan mengakibatkan suatu pergeseran ke struktur yang lebih mekanistik.

10.4.3 Teknologi

Istilah teknologi mengacu pada bagaimana suatu organisasi mengubah masukan menjadi keluaran. Semua organisasi mempunyai sekurang-kurangnya satu teknologi untuk mengubah sumber daya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau jasa. Ford Motor Co., misalnya, terutama menggunakan suatu proses lini perakitan untuk membuat produk. Di lain pihak, perguruan tinggi mungkin menggunakan sejumlah teknologi perkuliahan teknik ceramah formal yang selalu populer, teknik analisis kasus, teknik latihan pengalaman, teknik belajar terprogram, dan seterusnya. Dalam bagian ini ditunjukkan bagaimana struktur organisasi menyesuaikan diri pada teknologinya. Banyak telaah tentang hubungan teknologi struktur telah dilakukan. Rincian telaah tersebut sangat rumit, jadi baiklah kita langsung ke kesimpulan dan berupaya meringkaskan apa yang kita ketahui. Tema bersama yang membedakan teknologi adalah tingkat kerutinan. Maksudnya Adalah bahwa teknologi cenderung ke arah atau kegiatan rutin atau tidak rutin. Yang pertama dicirikan oleh operasi terotomatisasi dan terbakukan. Kegiatan-kegiatan tidak rutin disesuaikan. Kegiatan itu mencakup operasi yang begitu beraneka seperti pemugaran perabot, pembuatan Sepatu pesanan, dan riset genetik.

Hubungan apakah yang telah ditemukan antara teknologi dan struktur? Meskipun hubungan itu tidak sangat kuat, kita menemukan bahwa tugas rutin dikaitkan dengan struktur yang lebih tinggi dan lebih terdepartementalisasi. Tetapi hubungan antara teknologi dan formalisasi lebih kuat. Secara konsisten telaah menunjukkan bahwa

kerutinan ada kaitan dengan adanya petunjuk aturan, uraian jabatan, dan dokumentasi formal lain. Akhirnya, telah ditemukan adanya suatu hubungan yang menarik antara teknologi dan sentralisasi. Tampaknya logis bahwa teknologi rutin akan dikaitkan dengan struktur tersentral, sedangkan teknologi tidak rutin, yang lebih mengandalkan pengetahuan para spesialis, akan dicirikan dengan wewenang Keputusan yang didelegasikan. Pendirian ini mendapat dukungan. Tetapi, kesimpulan yang lebih dapat digeneralisasikan adalah bahwa hubungan teknologi-sentralisasi diperlunak oleh Tingkat formalisasi. Pengaturan yang formal dan pengambilan keputusan yang tersentralisasi keduanya adalah mekanisme kendali, dan manajemen dapat menggantikan satu dengan yang lain. Teknologi rutin hendaknya dikaitkan dengan kendali tersentralisasi jika aturan dan pengaturannya minimum. Tetapi jika formalisasinya tinggi, teknologi rutin dapat diiringi desentralisasi. Jadi kita akan meramalkan bahwa teknologi rutin akan mengarah ke sentralisasi, namun hanya jika formalisasinya rendah.

10.4.4 Lingkungan

Lingkungan suatu organisasi terdiri dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu. Lazimnya ini mencakup pemasok, pelanggan, pesaing, badan pengaturan pemerintah, kelompok penekan (*pressure group*) publik, dan yang serupa. Mengapa struktur suatu organisasi harus dipengaruhi oleh lingkungannya? Karena ketidakpastian lingkungan. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relative statis beberapa

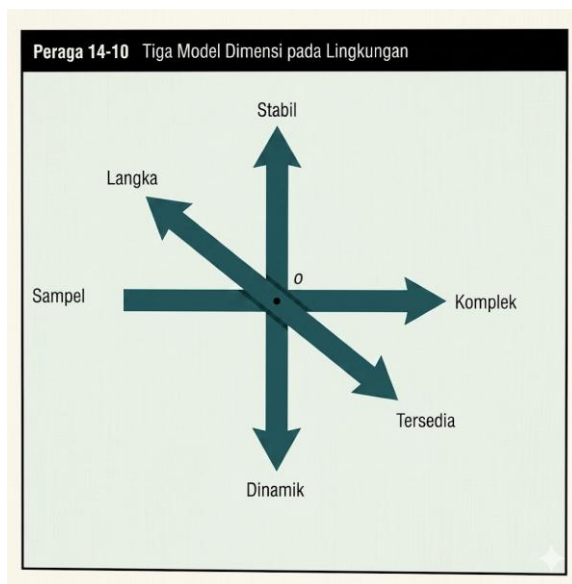
kekuatan dalam lingkungan mereka berubah. Sebagai contoh, tidak ada pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing yang ada, atau sedikit kegiatan oleh kelompok penekan publik untuk mempengaruhi organisasi. Organisasi yang lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis perubahan cepat dari pengaturan pemerintah yang mempengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan memperoleh bahan baku, preferensi produk yang terus-menerus berubah dari pelanggan, dan lain-lain. Lingkungan statis menciptakan ketidakpastian yang lebih rendah bagi para manajer daripada lingkungan yang dinamis. Dan karena ketidakpastian merupakan suatu ancaman bagi keefektifan suatu organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya. Satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah lewat penyesuaian dalam struktur organisasi. Riset baru-baru ini telah membantu memperjelas apa yang dimaksud dengan ketidakpastian lingkungan. Ditemukan bahwa ada tiga dimensi utama pada dari lingkungan organisasi manapun: kapasitas, volatilitas [mudah berubah] dan kerumitan [*complexity*].

Kapasitas dari suatu lingkungan mengacu kepada sampai tingkat mana lingkungan itu mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang kaya dan bertumbuh menimbulkan sumber daya yang berlebihan, yang dapat menyangga organisasi itu dalam saat-saat kelangkaan relatif. Kapasitas yang berlimpah, misalnya, memberi peluang bagi sebuah organisasi untuk berbuat salah; yang kapasitasnya tidak langka. Dalam tahun 2000 perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam bisnis perangkat lunak

multimedia mempunyai lingkungan yang relative berlimpah, sedangkan perusahaan dalam bisnis pialang jasa-penuh menghadapi kelangkaan relatif. Tingkat ketidakstabilan dalam suatu lingkungan ditangkap dalam dimensi volatilitas. Kalau tingkat perubahan yang tidak dapat diramalkan itu tinggi, lingkungannya dinamis. Ini menyulitkan bagi manajemen untuk meramalkan secara tepat probabilitas yang dikaitkan dengan berbagai alternatif keputusan. Pada ekstrem yang lain terdapat lingkungan yang mantap [stabil]. Perubahan yang dipacu di Eropa Timur dan hilangnya Perang Dingin mempunyai dampak yang berarti pada industri pertahanan dalam awal dasawarsa 1990-an. Hal ini telah mengubah lingkungan kontraktor pertahanan utama seperti Lockheed Martin, General Dynamics, dan Northrop Grumman dari relatif mantap ke dinamis.

Akhirnya, lingkungan perlu dinilai dari segi kerumitan, yakni, tingkat heterogenitas dan konsentrasi di antara unsur-unsur lingkungan. Lingkungan sederhana bersifat homogen dan terkonsentrasi. Lingkungan ini mendeskripsikan industri tembakau, karena relatif hanya ada sedikit pemain. Mudah bagi perusahaan dalam industri ini untuk mengawasi persaingan. Sebaliknya, lingkungan yang dicirikan oleh keanekaragaman dan penyebaran disebut rumit. Pada hakikatnya ini merupakan lingkungan yang ada sekarang dalam bisnis data *computer online*. Setiap hari tampaknya muncul seorang "anak baru dari kampung" dengan siapa perusahaan layanan data yang telah mapan harus berurusan. Gambar 14.10 menjelaskan definisi kita mengenai lingkungan sekitar tiga dimensi. Anak panah dalam gambar ini menyatakan gerakan ke arah

ketidakpastian yang lebih tinggi. Jadi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang dicirikan sebagai langka, dinamis, dan kompleks, menghadapi tingkat terbesar ketidakpastian. Mengapa? Karena organisasi itu tidak mempunyai cukup besar ruangan untuk kekeliruan, sangat tidak dapat diramalkan, dan memiliki suatu perangkat yang beraneka dari unsur-unsur dalam lingkungan untuk dipantau secara konstan. Dengan adanya definisi tiga dimensi dari lingkungan, kita dapat menawarkan beberapa kesimpulan umum. Ada bukti yang menghubungkan tingkat ketidakpastian lingkungan dengan pengaturan struktural yang berbeda. Tegasnya, semakin langka, dinamis dan rumitnya lingkungan, seharusnya semakin organik struktur itu. Semakin melimpah, mantap dan sederhana lingkungan, semakin lebih disukai struktur yang mekanistik.



Gambar 10.8 Tiga Model Dimensi pada Lingkungan

10.4.5 Rancangan Organisasi dan Perilaku Karyawan

Kita telah buka bab ini dengan bahasan bahwa struktur suatu organisasi dapat mempunyai pengaruh yang mencolok pada anggotanya. Dalam bagian ini, kita langsung menilai apa sebenarnya pengaruh itu. Suatu tinjauan terhadap bukti yang menghubungkan struktur organisasi dengan kinerja dan kepuasan karyawan menghasilkan suatu kesimpulan yang jelas: Anda tidak dapat menggeneralisasikan! Tidak semua orang menyukai kebebasan dan keluwesan dari struktur organik. Beberapa orang paling produktif dan puas bila tugas kerja dibakukan dan ambiguitas Diminimalkan yakni, dalam struktur mekanistik. Jadi pembahasan apa saja mengenai efek rancangan organisasi pada perilaku karyawan harus memperhatikan perbedaan - perbedaan individual. Untuk mengilustrasikan hal ini, baiklah kita perhatikan preferensi karyawan atas spesialisasi kerja, rentang kendali, dan sentralisasi. Umumnya bukti menyatakan bahwa spesialisasi kerja menyokong tingginya produktivitas karyawan tetapi mengorbankan kepuasan kerja. Namun, pernyataan ini mengabaikan perbedaan individu dan jenis pekerjaan yang dilakukan orang. Seperti kita catat sebelumnya, spesialisasi kerja bukanlah sumber yang tidak habis-habisnya dari tingginya produktivitas. Masalah mulai muncul, dan produktivitas mulai terganggu, Ketika disekonomi manusia karena menjalankan tugas yang sempit dan berulang-ulang, menyusul ekonomi spesialisasi. Ketika angkatan kerja sudah lebih terdidik dan menyukai pekerjaan yang secara intrinsik mendatangkan imbalan,

titik di mana produktivitas mulai menurun tampaknya lebih cepat dicapai daripada dalam dasawarsa-dasawarsa yang lalu.

Walaupun dewasa ini lebih banyak orang yang kehilangan semangat karena pekerjaan yang terlalu terspesialisasikan daripada saat orang tua atau kakek mereka, rasanya naif untuk mengabaikan kenyataan bahwa masih ada suatu segmen angkatan kerja yang lebih menyukai kerutinan dan berulang-ulangnya pekerjaan yang sangat terspesialisasi. Beberapa individu menginginkan pekerjaan dengan tuntutan intelektual minimal dan memberikan keamanan karena rutin. Bagi orang-orang ini, spesialisasi kerja yang tinggi merupakan sumber kepuasan kerja. Tentu saja, pertanyaan empirisnya adalah apakah ini mewakili dua persen dari Angkatan kerja ataukah 52 persen. Mengingat adanya semacam seleksi diri yang beroperasi dalam pemilihan karir, kita bisa menyimpulkan bahwa hasil perilaku negatif dari spesialisasi yang tinggi mungkin sekali muncul dalam tugas-tugas profesional yang dijalankan oleh individu yang berkebutuhan tinggi akan pertumbuhan pribadi dan keanekaragaman.

Suatu tinjauan terhadap riset menunjukkan bahwa agaknya aman untuk mengatakan tidak ada bukti yang mendukung adanya suatu hubungan antara rentang kendali dan kinerja karyawan. Walaupun secara naluriah menarik untuk mengemukakan bahwa rentang yang lebar mungkin menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi karena rentang ini memberikan penyeliaan yang lebih longgar dan kesempatan yang lebih banyak untuk prakarsa pribadi, riset tampaknya tidak mendukung gagasan ini. Sampai titik ini

mustahil untuk menyatakan bahwa ada rentang kendali tertentu yang paling baik untuk menghasilkan kinerja atau kepuasan tinggi di kalangan bawahan. Sekali lagi, agaknya alasannya adalah perbedaan individu. Artinya beberapa orang suka dibiarkan kerja sendiri, sedangkan orang lain lebih menyukai rasa aman oleh adanya seorang atasan yang dengan cepat tersedia sepanjang waktu. Konsisten dengan beberapa teori kemungkinan dari kepemimpinan yang dibahas dalam Bab sebelumnya, kita mengharapkan faktor-faktor seperti pengalaman dan kemampuan karyawan serta Tingkat struktur dalam tugas mereka bisa menjelaskan kapan rentang kendali yang lebar atau sempit mungkin akan menyumbang pada kinerja karyawan. dan kepuasan kerja mereka. Tetapi ada bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja manajer meningkat dengan makin banyaknya bawahan yang diawasinya. Kita menemukan bukti yang cukup kuat yang menghubungkan sentralisasi dan kepuasan kerja. Secara umum, organisasi yang kurang tersentral melakukan lebih banyak pengambilan keputusan partisipatif. Dan bukti itu mengemukakan bahwa pengambilan keputusan partisipatif secara positif dikaitkan dengan kepuasan kerja. Tetapi, sekali lagi, muncullah perbedaan individual. Hubungan paling kuat antara desentralisasi kepuasan terdapat pada karyawan yang mempunyai harga diri yang rendah. Karena individu berharga diri rendah kurang percaya akan kemampuan diri mereka, dan mereka menilai tinggi pengambilan keputusan bersama, yang berarti mereka tidak sendirian dianggap bertanggung jawab untuk hasil keputusan itu.

Kesimpulan kita: untuk memaksimalkan kinerja dan kepuasan karyawan, perbedaan-perbedaan individual seperti pengalaman, kepribadian, dan tugas kerja hendaknya diperhitungkan. Demi sederhananya, mungkin membantu untuk tetap ingat bahwa individu-individu dengan tingkat orientasi birokratik yang tinggi cenderung sangat mengandalkan wewenang yang lebih tinggi, lebih menyukai aturan yang diformalkan dan spesifik, dan lebih menyukai hubungan formal dengan orang-orang lain pada pekerjaan itu. Orang-orang ini tampaknya lebih cocok dengan struktur mekanistik. Individu-individu dengan tingkat orientasi birokratik yang rendah agaknya akan lebih cocok dalam struktur organik. Selain itu, latar belakang budaya mempengaruhi pilihan atas struktur. Organisasi-organisasi yang beroperasi dengan orang-orang yang datang dari budaya berjarak kekuasaan tinggi, seperti ditemukan di Yunani, Prancis, dan kebanyakan Amerika Latin, akan menemukan karyawan yang jauh lebih menerima struktur mekanistik daripada di tempat dimana karyawan datang dari negara-negara dengan jarak kekuasaan yang rendah. Dengan demikian Anda perlu memperhatikan perbedaan budaya bersama dengan perbedaan-perbedaan individual bila melakukan prediksi tentang bagaimana struktur akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Satu kajian yang jelas perlu dibuat sebelum kita meninggalkan topik ini. Orang tidak dapat menyeleksi majikan secara acak. Ada bukti yang penting bahwa individu-individu tertarik kepada, terseleksi oleh, dan tetap tinggal pada organisasi

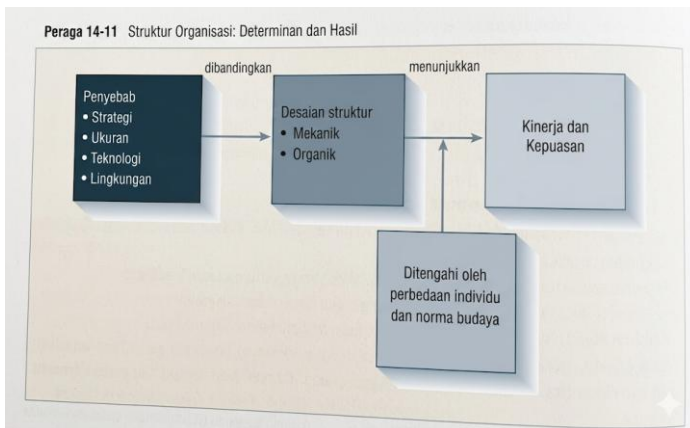
yang cocok dengan karakteristik pribadi mereka. Calon pengisi lowongan kerja yang lebih menyukai prediktabilitas, misalnya, mungkin mencari dan mengambil pekerjaan dalam struktur mekanistik, sementara mereka yang menginginkan otonomi mungkin lebih suka berhenti pada sebuah struktur organisasi. Maka efek dari struktur terhadap perilaku karyawan jelas berkurang bila proses seleksi memudahkan pencocokan yang tepat dari karakteristik individu dengan karakteristik organisasional.

10.5 Implikasi Manajerial

Tema bab ini adalah bahwa struktur internal suatu organisasi membantu menjelaskan dan meramalkan perilaku. Artinya, di samping faktor individu dan kelompok, hubungan struktural di mana orang-orang bekerja mempunyai pengaruh yang penting pada sikap dan perilaku karyawan. Apa yang merupakan dasar untuk argumen bahwa struktur mempunyai suatu dampak baik pada sikap maupun pada perilaku? Sampai tingkat mana struktur suatu organisasi mengurangi ambiguitas untuk karyawan dan memperjelas hal-hal seperti "Apa yang harus saya lakukan?" "Bagaimana seharusnya saya melakukan itu?" "Kepada siapa saya melapor?" dan "Kepada siapa saya harus bicara bila menemukan masalah?" Struktur itu membentuk sikap mereka dan mempermudah serta memotivasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Tentu saja, struktur juga menjadi kendala karyawan sejauh itu membatasi dan mengawasi apa yang mereka lakukan. Misalnya, organisasi yang distruktur di sekitar tingkat formalisasi dan spesialisasi yang tinggi, kepatuhan yang keras pada rantai komando,

delegasi wewenang yang terbatas, dan rentang kendali yang sempit memberikan sedikit otonomi kepada para karyawan. Kendali dalam organisasi semacam itu memang ketat dan perilaku cenderung beraneka di dalam suatu rentang yang sempit. Sebaliknya, organisasi yang distrukturkan di sekitar spesialisasi yang terbatas, formalisasi yang rendah, rentang kendali yang lebar, dan yang serupa, memberikan kepada para karyawan kebebasan yang lebih besar dan karenanya, akan dicirikan oleh keanekaragaman perilaku yang lebih besar.



Gambar 10.9 Struktur Organisasi Determinan dan Hasil

Gambar 10.9 secara visual meringkaskan apa yang telah kita bahas dalam bab ini. Strategi, ukuran, teknologi, dan lingkungan menentukan jenis struktur yang akan dimiliki sebuah organisasi. Demi kesederhanaan, kita dapat mengelompokkan desain struktural di sekitar satu dari dua model: mekanistik atau organik. Efek spesifik dari desain struktural pada kinerja dan kepuasan diperlunak oleh pilihan individual para karyawan. Satu hal terakhir: Para manajer

perlu diingatkan bahwa variabel-variabel struktural seperti spesialisasi kerja, rentang kendali, formalisasi, dan sentralisasi merupakan karakteristik objektif yang dapat diukur oleh peneliti organisasi. Sesungguhnya, penemuan dan kesimpulan yang telah kita tawarkan dalam bab ini merupakan hasil penemuan dan kesimpulan yang telah kita tawarkan dalam bab ini merupakan hasil langsung dari kerja para peneliti ini. Tetapi karyawan tidak mengukur secara objektif karakteristik struktural ini! Mereka mengamati hal-hal di sekitar mereka dalam suatu cara yang tidak ilmiah dan kemudian membentuk model implisit mereka yang menggambarkan seperti apakah struktur organisasi itu.

Pentingnya model-model implisit dari struktur organisasi hendaknya tidak diabaikan, orang-orang menanggapi persepsi mereka dan bukannya realitas yang objektif. Misalnya, riset mengenai hubungan antara banyak variabel struktural dan berikutnya tingkat kinerja atau kepuasan kerja sama sekali tidak konsisten. Kami menjelaskan beberapa daripadanya sebagai disebabkan oleh perbedaan individual. Tetapi suatu penyebab tambahan yang menyumbang pada ragam dari karakteristik objektif. Khususnya para peneliti memfokuskan perhatian pada tingkat aktual dari berbagai komponen struktural, tetapi ini mungkin tidak relevan jika orang-orang menafsirkan komponen yang serupa secara lain. Oleh karena itu, yang penting Adalah memahami Bagaimana karyawan menafsirkan struktur organisasi mereka. Itu membuktikan bahwa seseorang peramal perilaku mereka lebih bermakna dari pada karakteristik objektif itu sendiri.

10.6 Latihan Soal

1. Mengapa spesialisasi kerja bukan suatu sumber yang tidak bisa habis dalam peningkatan produktivitas?
2. Berapa tingkat efisiensi terkait rentang kendali lebar dan sempit untuk jenis organisasi tertentu? Mengapa?
3. Dengan cara apakah manajemen dapat melakukan departementalisasi?
4. Apakah struktur matriks itu? Kapan manajemen akan menggunakannya?
5. Bandingkan organisasi jaringan dengan organisasi tanpa tapal batas.
6. Jenis struktur apakah yang paling baik untuk suatu strategi inovasi? Dari sudut pandang minim biaya? Dan untuk strategi imitasi?
7. Ringkaskan hubungan ukuran dalam struktur perusahaan yang anda miliki saat ini.
8. Jelaskan dan berikan contoh dari apa yang dimaksud dengan istilah teknologi organisasi?
9. Berikan ringkasan terkait hubungan lingkungan dan struktur organisasi.
10. Apa pengertian statement “para karyawan membentuk mode-model implisit dari struktur organisasi”?

Profil Penulis



Shofyan Roni, S.E., M.M. lahir di Medan pada 15 September 1982. Saat ini, ia berdomisili di Medan. Ia memiliki hobi membaca. Ia berpesan kepada para pembaca untuk tidak pernah berhenti belajar, karena pengetahuan tidak pernah berhenti berkembang.



Dr. Agus Salim, M.Si. lahir di Benteng, Kabupaten Indragiri Hilir, Riau, pada 17 Agustus 1985. Ia menyelesaikan Program Doktor (S3) Ilmu Kesehatan Masyarakat di FKM Universitas Sumatera Utara pada Oktober 2020–Juli 2024 dan menjadi lulusan tercepat pada program studi tersebut. Saat ini, Dr. Agus Salim, M.Si., juga merupakan dosen pengajar di Program Studi Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Awal Bros. Ia aktif dalam berbagai organisasi, di antaranya Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI Wilayah X-B Riau), Pengurus Pusat Himpunan Perguruan Tinggi Kesehatan (HPTKes Indonesia), Perkumpulan Perguruan Tinggi Administrasi Rumah Sakit (PPT-ARSI), serta Asosiasi Dosen Indonesia (ADI). Selain itu, ia juga aktif dalam organisasi kemasyarakatan dan organisasi kepemudaan. Berbagai pelatihan, seminar ilmiah, workshop, dan lokakarya telah diikuti, di antaranya Pelatihan Applied Approach (AA), Workshop Peningkatan Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta, Lokakarya Audit Mutu Internal (AMI), serta Pelatihan Calon Asesor BAN S/M Provinsi Riau. Saat ini, ia juga aktif sebagai Auditor AMI dan Asesor BAN PDM Provinsi Riau.



Syaiful Anwar, S.Ag., M.M. lahir di Jakarta pada 10 Juli 1969. Ia menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Manajemen di Universitas Budi Luhur. Saat ini, ia berprofesi sebagai dosen dan telah mengajar sejak tahun 1996. Ia berharap buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dalam memahami teori dan perilaku organisasi.



Rahma Diani Sormin., S.A.N., M.Si. lahir di Gedung Ram pada 26 Oktober 1995. Ia menyelesaikan pendidikan Magister Ilmu Administrasi Publik. Saat ini, ia berprofesi sebagai dosen dengan kepakaran di bidang kepemimpinan dan organisasi. Dalam perjalanan kariernya, ia menjabat sebagai Ketua LPPM sejak tahun 2020 hingga sekarang. Ia berpesan kepada para pembaca bahwa ilmu dalam buku ini adalah awal, sedangkan penerapannya merupakan langkah nyata dalam membangun organisasi yang lebih baik.



Abdurrahim, S.E.I., M.M. lahir di Banjarmasin pada 5 Agustus 1989. Saat ini, ia berdomisili di Banjarmasin. Ia memiliki hobi belajar. Ia berpesan kepada para pembaca untuk terus belajar sampai akhir hayat.



Anang Haris Firmansyah, M.Pd. lahir di Jember pada 21 September 1991. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Pendidikan Ekonomi di Universitas Jember, kemudian melanjutkan pendidikan Magister (S2) Pendidikan Bisnis dan Manajemen di

Universitas Negeri Malang. Saat ini, ia berprofesi sebagai dosen. Dalam perjalanan kariernya, ia telah mengajar di FEBI UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung sejak tahun 2017 hingga sekarang. Ia berpesan kepada para pembaca bahwa keterampilan komunikasi terdiri dari empat unsur, yaitu membaca, menulis, mendengarkan, dan menyampaikan. Bacalah buku untuk meletakkan pondasi. Tulislah agar pondasimu kokoh. Sampaikanlah ide dan gagasanmu secara persuasif. Dengarkanlah masukan untuk konstruksi dirimu.



Serepina Tiur Maida, S.Sos., M.Pd., M.I.Kom. adalah dosen tetap Ilmu Komunikasi di Universitas Mpu Tantular Jakarta. Ia memperoleh gelar Sarjana (S1) dari Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (IISIP) Jakarta, Jurusan Hubungan Masyarakat, pada tahun 1996. Selanjutnya, ia menyelesaikan pendidikan Magister (S2) di Universitas Negeri Jakarta (UNJ), Program Studi Manajemen Pendidikan, pada tahun 2013, serta Magister (S2) di Universitas Paramadina, Program Studi Corporate Communication, pada tahun 2020. Ia aktif berkolaborasi dengan dosen dan mahasiswa dalam berbagai kegiatan audio visual, seperti webinar, podcast, dan kompetisi daring yang dimuat di akun Kreatif Pembelajaran. Sebagai praktisi komunikasi, media, dan pendidikan, ia memiliki tujuan mencerdaskan anak bangsa serta memotivasi anak didik agar menjadi creator, conceptor, mediator, dan problem solver. Motto yang dipegangnya adalah, “Seni mengajar itu indah bila kita lakukan dengan kasih.”



Dr. Haji Mustaqim, S.E., S.IP., M.M. lahir di Benteng pada 21 Juni 1974. Saat ini, ia berdomisili di Bengkong Harapan 1 Blok C No. 38, Batam. Ia menyelesaikan pendidikan S3 Doktor Ilmu Manajemen. Saat ini, ia berprofesi sebagai dosen dan menjabat sebagai Rektor ITS-Meranti.



Baramadya, S.M., M.SM. lahir di Surabaya pada 2 November 1989. Ia menyelesaikan pendidikan Magister Sains Manajemen (S2). Saat ini, ia berprofesi sebagai dosen di UPN “Veteran” Jawa Timur dan telah memiliki pengalaman mengajar selama enam tahun.

Melalui buku ini, ia mengajak pembaca untuk menjelajahi perilaku manusia dalam organisasi. Buku ini dirancang untuk membantu pembaca memahami mengapa orang bertindak seperti yang mereka lakukan di tempat kerja serta bagaimana mengelola dinamika tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Ia juga menyampaikan terima kasih kepada pembaca yang telah mempercayakan buku ini sebagai referensi, serta mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya-karya selanjutnya.

Daftar Pustaka

- Achyuta, G., Shadangi, P. Y., Tiwary, A., Gupta, A., As, P., Chheda, K., Babitha, B., & Kataria, A. (2025). Exploring the influence of communication mechanisms on organizational effectiveness and employee engagement. *AGMA Quarterly*, 2025(167), 1-15.
- Adawiyah, F. A., & Suhada, S. (2024). Konsep dasar perilaku organisasi. *Inclusive: Education and Social Studies Review*, 12(01), 110. <https://doi.org/10.51925/inc.v12i01.110>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0257>
- Alamsyah, B. S. (2025). Dinamika hubungan kerja antara administrator dan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia di koperasi Medan. *METADATA: Journal of Academic Metadata, Data Processing, and Citation Management*, 7(1), 597. <https://doi.org/10.47652/metadata.v7i1.597>
- Ansori, A., Hotia, H., Sholehah, J., Mila, A. Z., & Putra, R. A. (2024). Konsep dasar perilaku dan budaya organisasi. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 4(2), 3591. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i2.3591>

- Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness*.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0041>
- Astuti, W. C., Maharani, Y. A., Janarko, F. D., Pratiwi, D. E., & Yogeswara, T. (2026). Budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik. *Optimanus: Jurnal Manajemen dan Administrasi*, 2(2), 250. <https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i2.250>
- Bahar, N. Z., KUSDARIANTO, I., & Hapid. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Hadji Kalla Toyota Palopo. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Inovasi Indonesia*, 12(1), 60605. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v12i1.60605>
- Benavides, A., & Keyes, L. (2018). Chaos theory, uncertainty, and organizational learning. *International Journal on Organizational Transformation and Business Improvement*, 4(2), 1-18. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2018-0050>
- Bencekovi, S., Ferfalvi, V., Reek, B., Hadi, N., & Vujani, E. (2018). Patient complaints: A tool for improving quality of nursing care. *Croatian Nursing Journal*, 2(2), 129-139. <https://doi.org/10.24141/2/2/2/5>
- Berberi, A. (2025). Enhancing workplace motivation through process-based approaches: Comparative case study evidence

- from Albania. *Balkan Journal of Interdisciplinary Research*.
<https://doi.org/10.2478/bjir-2025-0020>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (7th ed.). Jossey-Bass.
- Cahyani, A. W., Maharani, Y. A., Janarko, F. D., Pratiwi, D. E., & Yogeswara, T. (2026). Budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik. *Optimanus: Jurnal Manajemen dan Administrasi*, 2(2), 250. <https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i2.250>
- Chen, G., & Kanfer, R. (2023). The Future of Motivation in and of Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-031621>
- Costa, L., & Loureiro, S. (2018). Are you in(gaged)? The importance of engagement and experience on employees and organizations success. In *Proceedings of the 2018 Global Marketing Conference at Tokyo* (pp. 1236-1247).
- Coun, M. J. H., De Ruiter, M., & Peters, P. (2023). At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. *Frontiers in Psychology*, 14, 1183203.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183203>
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

- DeAndrea, D. C., & Mao, C. (2018). How anonymity and visibility affordances influence employees decisions about voicing workplace concerns. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0893318918813202>
- Dharmawan, D. D., Rawanggalih, K. S., Andriani, A., Basri, S., & Hidayati, T. (2024). Hubungan antara motivasi, perubahan organisasi, strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi: Sebuah kajian literatur. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 8(1), 348. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v8i1.348>
- Dimmera, B. G., Afifah, N., & Mustaruddin. (2024). DEVELOPMENT OF PROACTIVE WORK BEHAVIOR: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Management and Sustainable Development Journal*. <https://doi.org/10.46229/msdj.v6i1.886>
- Edwards, A. P., Edwards, C., & Spence, P. R. (2018). Life is a lab: Developing a communication research lab for undergraduate and graduate education. *Journal of Communication Pedagogy*, 1(1), 72-90. <https://doi.org/10.31446/jcp.2018.14>
- Eisenberger, R., Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

- Elena, T., Antonio, M., David, M., & Claudia, M. (2020). Conceptualizing corporate identity in a dynamic environment. *Qualitative Market Research*, 21(3), 1-22. <https://doi.org/10.1108/qmr-01-2018-0003>
- Ellis, L. A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J. C., Churruca, K., Saba, M., & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health*, 11, 1089252. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1089252>
- Gan, I. (2018). Alternative work arrangements: Reshaping the future of nurses workplace communication and relationships. *Nursing Forum*, 53(4), 1-8. <https://doi.org/10.1111/nuf.12321>
- Gismin, S. S., & Mansyur, A. (2018). KOMITMEN Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Suatu Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja. *Jurnal Psikologi TALENTA*. <https://doi.org/10.26858/TALENTA.V4I1.6836>
- Goldenstein, A., Wirtz, E., & Berger, E. (2018). Getting things done in academia: The challenges with institutional bureaucracy and the need for project management. In *2018 IEEE Frontiers in Education Conference* (pp. 1-8). <https://doi.org/10.1109/FIE.2018.8658451>
- Goncalves, G., Sousa, M., & Santos, J. (2022). Employee involvement and commitment in internal communication.

- Gregory, B. T. (2023). The antecedents and consequences of perceptual fit: an examination of how employees come to understand organizational culture. *The International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2023-3573>
- Halus, H., Kadir, M. A., & Sjahruddin, H. (2025). Peranan motivasi kerja dalam menjelaskan dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Riggs: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 2781. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2781>
- Hidayat, W. G. P. A. (2025). The impact of transformational leadership on employee performance and organizational citizenship behavior. *Annals of Human Resource Management Research*. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.2859>
- Ingelmo Palomares, M., Navarro, C., & Sanz Lara, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 1-18. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>
- Jain, R., & Morya, S. K. (2025). A Study on Employee Motivation Effect on Organizational Performance. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*. <https://doi.org/10.29070/s4anjeb15>

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

Kebe, I. A., Liu, Y., & Kahl, C. (2025). Culturally Attuned Leadership and Employee Behavior During Organizational Change Initiatives in a Developing Economy. *Behavioral Science*. <https://doi.org/10.3390/bs15030349>

Khairah, M., Hafidzi, K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1625. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625>

Khan, A., & Robertson, L. (2018). Language diversity, nonnative accents, and their consequences at the workplace: Recommendations for individuals, teams, and organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 1-28. <https://doi.org/10.1177/0021886318800997>

Kilson, G. A., & Tavares, P. (2024). Internal communication quality in a telecommuting context: A phenomenological exploration of telecommuters' communication experiences. *Social Sciences*, 13(6), 286.

<https://doi.org/10.3390/socsci13060286>

- Kim, B., & Lee, M. (2018). Effect of nursing professionalism and organizational communication on intent to stay in geriatric hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 24(5), 455-466. <https://doi.org/10.11111/JKANA.2018.24.5.455>
- Kouassi, G., Xu, W., Jean, T. S., Amadou, S. G., & Aboulaye, T. T. (2025). Corporate Management practices inclusive Organizational Behavior. *Journal of Business Sectors*. <https://doi.org/10.62222/coje8476>
- Kouassi, G., Xu, W., Jean, T. S., Amadou, S. G., & Aboulaye, T. T. (2025). Corporate Management practices inclusive Organizational Behavior. *Journal of Business Sectors*. <https://doi.org/10.62222/coje8476>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Telaah Umum Hendaknya Riset Organisasi Implementasi*, 3(1), 128. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). International language management and diversity climate in multinational corporations. *International Business Review*, 21(2), 156–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.003>

- Lemisiou, M. A. (2018). The effectiveness of person-centered coaching intervention in raising emotional and social intelligence competencies in the workplace. *International Coaching Psychology Review*.
<https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2018.13.2.6>
- Lu, D., Marlow, J., Kocielnik, R., & Avrahami, D. (2018). Challenges and opportunities for technology-supported activity reporting in the workplace. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-13). <https://doi.org/10.1145/3173574.3173744>
- Malik, S., Chetty, M., & Chadhar, M. A. (2018). Information technology and organizational learning interplay: A survey. In *Proceedings of the 2018 Australasian Conference on Information Systems* (pp. 1-10). <https://doi.org/10.5130/acis2018.bx>
- Maudinah, N. H., Mahfud, M., & Suban, A. (2025). Memahami perilaku individu dalam teori manajemen: Kunci menuju organisasi yang efektif. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 54262. <https://doi.org/10.24252/edu.v4i2.54262>
- 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>

- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed.). SAGE Publications.
- Morrison, C. C., & Greenhaw, L. (2018). What skills do volunteer leaders need? A Delphi study. *Journal of Leadership Education*, 17(4), 1-22. <https://doi.org/10.12806/V17/I4/R4>
- Motoi, G. (2024). The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>
- Muturi, C., & Kariuki, P. (2018). Firm level determinants of strategy implementation in the energy sector in Nairobi, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 1-20. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v5i4.926>
- Newman, S. A., & Gopalkrishnan, S. (2023). The prospect of digital human communication for organizational purposes. *Frontiers in Communication*, 8, 1200985. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1200985>
- Ningrum, D. A., & Sudiro, A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.17>
- Nugraha, A., & Elsandra, Y. (2025). Peran employee engagement dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Sucofindo Cabang Padang. *Journal of Economics and*

Business Studies, 5(1),
2654. <https://doi.org/10.47233/jebbs.v5i1.2654>

Nxumalo, N., Goudge, J., Gilson, L., & Eyles, J. (2018). Performance management in times of change: Experiences of implementing a performance assessment system in a district in South Africa. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12939-018-0857-2>

Park, S., & Park, S. (2020). Performance feedback, goal clarity, and public employees' performance in public organizations. *Sustainability*, 12(7), 3011. <https://doi.org/10.3390/su12073011>

Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>

Priyanti, I. A. D., Nisa', Z., & Yuniawan, A. (2025). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Engagement: A Systematic Literature Review. *Economic and Business Horizon*. <https://doi.org/10.54518/ebh.4.2.2025.675>

Putri, G. O., Hartono, S., & Chamidah, S. (2025). Impact gaya kepemimpinan transformasional budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo. *Jurnal Ilmiah Inovasi Pembelajaran*, 8(9), 9175. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i9.9175>

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2021). When COVID-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support. *Administrative Sciences*, 11(4), 136. <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku organisasi: Jilid 2* (Edisi ke-9). Indeks.
- Rouissi, C. (2025). Navigating change: the role of change management strategies and cultural factors in Saudi Arabian organizations. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902>
- Sabbrina, H., & Sandi, H. H. (2025). Transformational Leadership on OCB With the Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Management and Administration Provision*. <https://doi.org/10.55885/jmap.v5i2.681>
- Saidah, N., Hadi, R. A., & Suharyat, Y. (2024). Konsep dasar perilaku organisasi: Definisi, sejarah, dan kontribusinya pada pengembangan sumber daya manusia dalam dunia pendidikan. *Nusra: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 1842. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1842>
- Saini, Dr. N. (2025). Workplace Motivation And Productivity: A Behavioral Economics Perspective. *International Journal of Multidisciplinary Innovations & Studies*. <https://doi.org/10.64675/ijmis.v1.i1.2025.05>

- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schmidt, C., Prg, C., & Gnther, J. (2018). Designing digital workplace environments. In *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation* (pp. 1-8). <https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436349>
- Sergiienko, T. (2025). Leadership and group dynamics as a key factor in effective work organization in management and administration. *Economic Herald of SHEI USUCT*. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-22-2-114-123>
- Setiawan, S., Damayanti, D., Sigalingging, T. A., & Putri, C. A. T. (2025). Organisasi, kepemimpinan, dan motivasi: Fondasi dalam membangun etos kerja dan kinerja tim yang efektif. *Journal of Management Information and Economic Education*, 3(1), 2416. <https://doi.org/10.70248/jmie.v3i1.2416>
- Setyawati, I., Wardani, Y., & Sopiah. (2025). The role of individuals in organisations: A systematic literature review on workplace behaviour and performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 52-63. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p52-63>
- Shamay-Tsoory, S., & Lamm, C. (2018). The neuroscience of empathy - from past to present and future. *Neuropsychologia*. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2018.04.034>
- Sharma, D., Dhakal, H., & Sharma, A. (2025). Role of internal communication in fostering employee engagement, retention, and organizational commitment: A case of

- Bhutanese industries. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(41), 1-20. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2025/v25i41741>
- Shorey, H. S., & Chaffin, J. S. (2018). Leader–Follower Attachment: Implications for Personality Assessment in Organizational Contexts. *Journal of Personality Assessment*. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1472100>
- Silaen, M. (2025). Team Behaviour and Teamwork. *Indonesian Journal of Advanced Research*. <https://doi.org/10.55927/ijar.v4i9.15418>
- Silvia, R. (2025). Peran budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Tinjauan pustaka manajemen sumber daya manusia. *Journal of Human Resource and Education Studies Management*, 2(4), 281. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v2i4.281>
- Singh, S., & Zoonen, W. (2018). Talking engagement into being: A three-wave panel study linking boundary management preferences, work communication on social media, and employee engagement. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 23(4), 1-19. <https://doi.org/10.1093/JCMC/ZMY014>
- Skootsky, T. J., Sanchez, D. R., & Kawasaki, K. (2023). Feeling connected: Technology-mediated communication and the relationship between modality and affective outcomes. *Multimodal Technologies and Interaction*, 7(11), 105. <https://doi.org/10.3390/mti7110105>

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508–535. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.64>
- Tkalac Vercic, A., Vokic, N. P., & Coric, D. S. (2022). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 48(4). DOI artikel terindeks pada jurnal *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Turban, S., & Bernstein, E. S. (2018). The impact of the open workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 372(1735), 1–10. <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
- Virangga, K., Sapta, I., & Suryani, N. N. (2025). Pengaruh kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada ebrow studio bali. *Emas*:

Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 6(9), 12651. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i9.12651>

Wasilah, Nugroho, L., & Santosa, P. (2018). IT management flexibility concept for higher education. In *2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation* (pp. 1-6). <https://doi.org/10.1109/ICITACEE.2018.8576918>

Wee, N. D., & Dm-hrm. (2025). Influence of Organizational Culture on Employee Motivation, Job Satisfaction, and Engagement in the Hotel Industry. *Social Science and Human Research Bulletin*. <https://doi.org/10.55677/sshrb/2025-3050-1001>

Widjajakusuma, K., & Anindita, R. (2025). Transformational Leadership, Organizational Culture, Change Management, and Employee Engagement. *Annals of Human Resource Management Research*. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.3542>

Widjajakusuma, K., & Anindita, R. (2025). Transformational Leadership, Organizational Culture, Change Management, and Employee Engagement. *Annals of Human Resource Management Research*. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.3542>

Wijethunga, W. A. S. C., & Amarathunga, P. (2018). The relationship between effective communication and employee retention of operational level employees in apparel industry in Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*, 9(2), 1-16. <https://doi.org/10.4038/wjm.v9i2.7496>

- Wikaningrum, T., Udin, & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is01/art-14>
- Yanika, B. (2025). Managing group behavior in hybrid workplaces: balancing physical and virtual collaboration. *Finance & Accounting Research Journal*. <https://doi.org/10.51594/farj.v7i9.2081>
- Yasin, M., Muhaimin, & Suharyat. (2024). Pengaruh nilai dan sikap terhadap kinerja karyawan. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1866>
- Young, K. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations. *Journal of Communication Management*, 22(3), 1-18. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Zabrodina, V., & Shlenskaya, N. (2024). Employees’ perceptions of organizational culture and motivational factors that increase labour productivity in food enterprises. *World of*

- Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies.
<https://doi.org/10.15862/25scsk124>
- Zakiy, M., Santoso, C. B., Rosari, R., & Tjahjono, H. (2024). Islamic locus of control concept and its implications on individual behavior in organizations. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/jiabr-06-2024-0195>
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107–122.
<https://doi.org/10.1080/15531180701298908>
- Zettler, I., Thielmann, I., Hilbig, B. E., & Moshagen, M. (2020). The Nomological Net of the HEXACO Model of Personality: A Large-Scale Meta-Analytic Investigation. SAGE Publishing.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1745691619895036>
- Zhang, S., & Leidner, D. (2018). From improper to acceptable: How perpetrators neutralize workplace bullying behaviors in the cyber world. *Information & Management*, 55(7), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.012>

Buku ajar berjudul **Perilaku Organisasi: Teori dan Penerapan dalam Dunia Kerja** membahas cara manusia berpikir, bersikap, dan berinteraksi di lingkungan kerja. Di dalamnya dijelaskan berbagai hal penting seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kerja tim, budaya organisasi, konflik, hingga perubahan dalam perusahaan.

Disusun dengan bahasa yang mudah dipahami, buku ini membantu pembaca mengenali dinamika dunia kerja modern serta cara membangun hubungan kerja yang sehat dan produktif. Buku ini dijual untuk masyarakat umum, terutama siapa saja yang ingin memahami perilaku manusia dalam organisasi dan meningkatkan kualitas diri di tempat kerja.