



BUKU REFERENSI

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

MEMOTIVASI DAN MENGEMBANGKAN TIM INTERNAL



Suharto, SE., M.M
Yudi Agusman, S.Sos., M.AP
Yerrynaldo Loppies, SP., MM

BUKU REFERENSI

**KEPEMIMPINAN DAN
PENGEMBANGAN
KARYAWAN**

**MEMOTIVASI DAN MENGEMBANGKAN TIM
INTERNAL**

Suharto, S.E., M.M.
Yudi Agusman, S.Sos., M.AP.
Yerrynaldo Loppies, S.P., M.M.



KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN: MEMOTIVASI DAN MENGEMBANGKAN TIM INTERNAL

Ditulis oleh:

Suharto, SE., M.M
Yudi Agusman, S.Sos., M.AP
Yerrynaldo Loppies, SP., MM

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-623-09-7873-9
IV + 192 hlm; 15,5x23 cm.
Cetakan I, Januari 2024

Desain Cover dan Tata Letak:

Ajrina Putri Hawari, S.AB

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Komplek Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang Kota Medan 20131

Telp:

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No. 088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada keputusan strategis, melainkan pada kebijaksanaan dan kepekaan untuk memahami potensi setiap individu dalam tim. Dalam era dinamis dan kompetitif seperti sekarang, kemampuan sebuah organisasi untuk tetap relevan dan unggul sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki serta upaya nyata dalam mengembangkan potensi setiap individu di dalamnya.

Buku referensi ini membahas esensi kepemimpinan yang mampu memotivasi dan mengembangkan karyawan, sehingga tim internal dapat mencapai potensi maksimalnya. Pembaca akan diajak untuk memahami arti dari kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pertumbuhan individu dan kesinambungan tim.

Tim Penulis menggali berbagai aspek kepemimpinan modern, mengintegrasikan teori dan praktik terkini, serta menyajikan beragam studi kasus yang menginspirasi. Semoga buku referensi "Kepemimpinan dan Pengembangan Karyawan: Memotivasi dan Mengembangkan Tim Internal" menjadi sumber inspirasi dan pengetahuan bagi para pemimpin yang berkomitmen untuk membawa tim menuju kesuksesan.

Salam hangat

Tim penulis

07/12/2023



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Pengantar Pada Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Karyawan	1
B. Relevansi Motivasi Dan Pengembangan Dalam Lingkungan Bisnis	12
C. Tujuan Dan Ruang Lingkup Buku	14
BAB II DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN	16
A. Pengertian Kepemimpinan dan Perbedaannya Dengan Manajemen	16
B. Teori-Teori Kepemimpinan (Misalnya, Kepemimpinan Transformasional dan Servant Leadership).....	19
C. Sifat-Sifat Dan Keterampilan Kepemimpinan yang Efektif.....	37
BAB III MOTIVASI DALAM KONTEKS ORGANISASI.....	54
A. Teori Motivasi.....	54
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan.....	60
C. Praktek Terbaik Untuk Meningkatkan Motivasi Di Tempat Kerja...75	
BAB IV PENGEMBANGAN KARYAWAN	92
A. Konsep dan Pentingnya Pengembangan Karyawan.....	92
B. Rencana Pengembangan Karyawan: Evaluasi, Perencanaan, dan Implementasi.....	96

C. Pelatihan dan Pengembangan Sebagai Alat Peningkatan Keterampilan	102
BAB V MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI YANG MENDUKUNG KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN.....	105
A. Membentuk Budaya Organisasi yang Mendukung Pengembangan Karyawan.....	105
B. Kepemimpinan Sebagai Model Untuk Pengembangan Karyawan	116
C. Mendorong Kolaborasi dan Inovasi.....	118
BAB VI PENGUKURAN DAN EVALUASI KEBERHASILAN KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN.....	120
A. Menetapkan Metrik Kinerja Dan Tujuan yang Terukur.....	120
B. Pengukuran Kepuasan Karyawan dan Keterlibatan.....	122
C. Evaluasi dan Penyesuaian Strategi.....	125
BAB VII MEMIMPIN DALAM ERA DIGITAL.....	127
A. Transformasi Digital dalam Kepemimpinan.....	127
B. Peran Teknologi Dalam Pengembangan Karyawan	129
C. Mengelola Tim Jarak Jauh dan Kolaborasi Virtual	131
BAB VIII KASUS STUDI DAN CONTOH	133
A. Studi Kasus Tentang Kepemimpinan yang Sukses dan Pengembangan Karyawan.....	133
B. Praktek Terbaik Dari Organisasi Terkemuka	135
C. Pembelajaran Dari Pengalaman Riil.....	138
BAB IX TANTANGAN DAN PELUANG MASA DEPAN	142
A. Tantangan Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis	142
B. Peluang Untuk Inovasi Dalam Kepemimpinan dan Pengembangan	145

C. Peran Kepemimpinan Dalam Menavigasi Masa Depan	148
BAB X KESIMPULAN	152
A. Menyusun Pokok-pokok Penting.....	152
B. Pentingnya Kepemimpinan yang Efektif dan Pengembangan Karyawan	154
C. Dorongan Untuk Perubahan dan Peningkatan di Tempat Kerja	158
DAFTAR PUSTAKA	163
GLOSARIUM.....	187
INDEKS.....	189
BIOGRAFI PENULIS.....	191



BAB I

PENDAHULUAN

A. Pengantar Pada Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Karyawan

Memahami peran kepemimpinan dalam pengembangan karyawan penting untuk menyelidiki landasan konseptual dan teoretis yang membentuk dasar dari interaksi tersebut. Pendahuluan ini akan memberikan gambaran menyeluruh tentang konsep kepemimpinan dan pengembangan karyawan, menjelaskan bagaimana kedua elemen ini saling terkait dan memberikan sumbangan kritis terhadap keberhasilan organisasi.

1. Latar Belakang Kepemimpinan dalam Konteks Pengembangan Karyawan

Latar belakang peran kepemimpinan dalam konteks pengembangan karyawan menggambarkan evolusi pandangan terhadap peran pemimpin sebagai agen utama dalam membentuk dan memajukan individu dalam suatu organisasi. Tradisionalnya, kepemimpinan sering diartikan sebagai otoritas formal yang berfokus

pada pengawasan dan pengendalian. Namun, perkembangan teori kepemimpinan telah menggeser paradigma tersebut, membuka jalan untuk pandangan yang lebih inklusif dan progresif terhadap hubungan antara kepemimpinan dan pengembangan karyawan.

Teori kepemimpinan transformasional, seperti yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), menjadi konsep kunci yang mengubah cara kita memahami peran kepemimpinan dalam konteks pengembangan karyawan. Kepemimpinan transformasional menyoroti peran pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan visi inspirasional, memberdayakan anggota tim, dan membimbing menuju pertumbuhan pribadi dan profesional. Dalam perspektif ini, kepemimpinan tidak lagi hanya mengenai pemberian arahan, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan individu. Menurut Avolio dan Yammarino (2013), kepemimpinan transformasional memberikan pemimpin kekuatan untuk membentuk budaya organisasi yang mendorong pertumbuhan. Pemimpin yang menganut pendekatan ini mampu melihat dan menghargai potensi setiap anggota tim, menciptakan iklim di mana pengembangan karyawan menjadi prioritas.

Pada era dinamika organisasi yang terus berkembang, pendekatan tradisional terhadap kepemimpinan tidak lagi cukup. Pemimpin perlu beradaptasi dengan kebutuhan tim yang berkembang dan bersifat multigenerasional. Pendekatan situasional, sebagaimana diusulkan oleh Hersey dan Blanchard (1969), menunjukkan bahwa

pemimpin harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat keterampilan dan motivasi karyawan. Dalam konteks pengembangan karyawan, ini memungkinkan pemimpin untuk memberikan dukungan dan arahan yang sesuai dengan kebutuhan individu, membuka peluang untuk pertumbuhan yang lebih efektif. Selain itu, penting untuk diakui bahwa pengembangan karyawan bukan hanya tanggung jawab pemimpin semata. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan juga merupakan unsur krusial. Day (2014) menyoroti peran pemimpin dalam menciptakan dan memelihara budaya tersebut. Pemimpin harus berperan sebagai agen perubahan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, mengukuhkan nilai-nilai pengembangan karyawan sebagai bagian tak terpisahkan dari keberlanjutan organisasi.

Pentingnya kepemimpinan dalam konteks pengembangan karyawan terbukti dalam studi-studi empiris yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja individu dan kelompok. Menurut Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003), kepemimpinan transformasional telah terbukti berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja tim. Implikasinya, kepemimpinan bukan hanya alat untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai kunci untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas individu.

2. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori Kepemimpinan Transformasional merupakan paradigma yang menonjol dalam studi kepemimpinan kontemporer, menawarkan wawasan mendalam tentang cara pemimpin dapat memotivasi dan memengaruhi anggota tim untuk mencapai kinerja luar biasa. Secara esensial, kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang mencapai tujuan organisasi, tetapi juga tentang menginspirasi perubahan positif dalam perilaku, pemikiran, dan motivasi individu. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama: *idealized influence* (pengaruh idealis), *inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Dimensi pertama, *idealized influence*, menciptakan citra pemimpin sebagai role model yang dicontohkan oleh para anggota tim. Pemimpin yang mampu menampilkan integritas dan etika tinggi memberikan inspirasi kepada anggota tim untuk mengikuti jejaknya.

Dimensi kedua, *inspirational Motivation*, melibatkan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim melalui penciptaan visi yang menantang dan menarik. Pemimpin transformasional mampu merangsang semangat dan dedikasi anggota tim, membantu melihat arti dan nilai dari tugas yang dilakukan. Dimensi ketiga, *intellectual stimulation*, mengacu pada kemampuan pemimpin untuk merangsang pemikiran kreatif dan inovatif di antara anggota tim.

Pemimpin transformasional mendorong pengembangan solusi baru dan memotivasi anggota tim untuk berpikir di luar batas konvensional. Dimensi keempat, *individualized consideration*, menekankan perhatian personal dan perawatan yang diberikan pemimpin kepada kebutuhan individu anggota tim. Pemimpin transformasional tidak hanya melihat anggota tim sebagai bagian dari sebuah kelompok, tetapi juga mengenali keunikan dan potensi setiap individu.

3. Peran Kepemimpinan dalam Menciptakan Lingkungan Pengembangan

Pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan tidak hanya menyangkut aspek kinerja organisasi, tetapi juga melibatkan perkembangan individu dan kelompok secara holistik. Pemimpin bukan hanya sebagai figur yang memberikan arahan, tetapi juga sebagai katalisator yang menciptakan budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satu peran kunci pemimpin dalam menciptakan lingkungan pengembangan adalah melalui pengembangan visi organisasi yang jelas dan menginspirasi. Pemimpin yang dapat mengartikulasikan tujuan jangka panjang dan memberikan arti pada pekerjaan membantu anggota tim melihat dampak positif dari kontribusi (Avolio & Yammarino, 2013). Dengan demikian, visi yang didefinisikan dengan jelas menciptakan landasan yang solid untuk pembelajaran dan pertumbuhan.

Pemimpin juga berperan dalam merangsang pemikiran kreatif dan inovatif melalui intelektual stimulasi. Dalam teori kepemimpinan transformasional, dimensi ini menekankan pentingnya mendorong anggota tim untuk berpikir di luar batas konvensional (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang memberikan tantangan intelektual menciptakan lingkungan yang memacu inovasi dan pembelajaran kontinu.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional melalui individualized consideration. Melalui perhatian yang diberikan pada kebutuhan dan aspirasi individu, pemimpin membantu memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan didukung dalam perjalanan pengembangan (Bass & Riggio, 2006). Dengan memberikan dukungan individual, pemimpin menciptakan iklim kepercayaan dan kerjasama yang esensial untuk pengembangan karyawan. Peran penting lainnya adalah menciptakan budaya organisasi yang mendorong pembelajaran. Day (2014) mencatat bahwa pemimpin harus menjadi agen perubahan yang mempromosikan pembelajaran sebagai nilai inti organisasi. Budaya pembelajaran menciptakan lingkungan di mana kesalahan dianggap sebagai peluang untuk tumbuh, dan inisiatif baru didukung tanpa takut akan hukuman. Pemimpin yang mampu membangun budaya ini menciptakan fondasi yang subur untuk pengembangan karyawan.

Upaya menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan, komunikasi juga memegang peran krusial. Pemimpin

perlu mengkomunikasikan visi, tujuan, dan harapan organisasi secara terbuka dan jelas. Komunikasi yang transparan menciptakan pemahaman yang lebih baik di antara anggota tim dan meminimalkan ketidakpastian yang dapat menghambat pembelajaran (Avolio & Yammarino, 2013). Dengan demikian, pemimpin yang efektif dalam komunikasi menciptakan dasar yang kuat untuk pertumbuhan kolektif. Penting juga untuk menyadari bahwa menciptakan lingkungan pengembangan bukanlah tugas yang selesai seketika. Pemimpin perlu memastikan bahwa upaya pengembangan karyawan terintegrasi ke dalam kebijakan dan praktik organisasi sehari-hari. Pemimpin yang melihat pengembangan karyawan sebagai investasi jangka panjang, dan bukan sekadar kewajiban, akan lebih cenderung menciptakan keberlanjutan dalam upaya pengembangan (Bass & Riggio, 2006).

4. Pengembangan Karyawan dalam Paradigma Kontemporer

Pengembangan karyawan telah menjadi fokus utama dalam paradigma manajemen sumber daya manusia kontemporer, menggambarkan pergeseran dari pandangan pekerja sebagai aset statis menuju konsep dinamis yang menekankan pertumbuhan, pembelajaran, dan peningkatan kapabilitas individu. Dalam era organisasi yang berubah dengan cepat, pengembangan karyawan bukan hanya kebijakan tambahan tetapi menjadi keharusan untuk memastikan kelangsungan dan keberlanjutan organisasi. Dalam paradigma kontemporer, pengembangan karyawan didefinisikan secara lebih holistik dan melibatkan lebih dari sekadar pelatihan teknis. Noe (2013)

menyatakan bahwa pengembangan karyawan mencakup serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu. Lebih dari itu, pengembangan karyawan juga melibatkan pertumbuhan pribadi dan profesional yang membentang sepanjang siklus karir karyawan.

Salah satu aspek krusial dari pengembangan karyawan dalam paradigma kontemporer adalah penekanan pada pembelajaran berkelanjutan. Model pembelajaran berkelanjutan menciptakan fondasi untuk pertumbuhan yang berkesinambungan, memandang setiap tugas atau proyek sebagai peluang untuk belajar. Pendekatan ini, sebagaimana dijelaskan oleh Tannenbaum dan Yukl (1992), menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Pengembangan karyawan juga semakin terkait erat dengan konsep pengelolaan kinerja yang berkelanjutan. Dalam menghadapi tantangan dan peluang di pasar yang terus berubah, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan saat ini tetapi juga terus berkembang untuk memenuhi tuntutan masa depan (Day, 2014).

Pengembangan karyawan dalam paradigma kontemporer juga mencakup dimensi kepemimpinan yang aktif. Pemimpin diharapkan untuk berperan sebagai mentor dan pembimbing dalam perjalanan pengembangan karyawan. Menurut Day (2014), pemimpin yang efektif dalam pengembangan karyawan tidak hanya memberikan arahan tetapi juga memberikan dukungan, umpan balik, dan kesempatan untuk

tumbuh. Pemimpin yang memahami pentingnya pengembangan karyawan sebagai investasi jangka panjang dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam konteks globalisasi, pengembangan karyawan juga menghadapi tantangan baru. Karyawan perlu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tidak hanya relevan di tingkat lokal tetapi juga dapat bersaing secara global. Inisiatif pengembangan karyawan harus dirancang dengan mempertimbangkan konteks global dan memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk memahami dinamika pasar global (Noe, 2013). Dengan demikian, pengembangan karyawan dalam paradigma kontemporer tidak dapat dipisahkan dari konteks global yang semakin terkoneksi.

Merancang program pengembangan karyawan, evaluasi terus-menerus juga menjadi elemen penting. Noe (2013) menekankan perlunya organisasi untuk secara sistematis mengevaluasi efektivitas program pengembangan karyawan. Evaluasi ini tidak hanya mencakup pengukuran keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh, tetapi juga dampaknya terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang keberhasilan dan tantangan program pengembangan, organisasi dapat terus meningkatkan inisiatif.

5. Penggabungan Kepemimpinan dan Pengembangan Karyawan

Penggabungan kepemimpinan dan pengembangan karyawan menciptakan sinergi yang kuat, memadukan upaya untuk memotivasi dan mengarahkan tim dengan inisiatif untuk meningkatkan keterampilan dan potensi individu. Dalam konteks ini, pendekatan yang holistik dan terintegrasi terhadap kepemimpinan dan pengembangan karyawan menjadi kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dalam organisasi yang dinamis. Perlu ditekankan bahwa penggabungan kedua elemen ini menciptakan suatu siklus positif yang saling memperkuat. Kepemimpinan yang efektif, terutama dalam bentuk kepemimpinan transformasional, dapat menjadi katalisator bagi motivasi dan kinerja tim. Menurut Avolio dan Yammarino (2013), pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim dapat menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa diakui dan didorong untuk memberikan kontribusi maksimal.

Menggabungkan kepemimpinan dan pengembangan karyawan penting untuk memahami bahwa setiap anggota tim memiliki kebutuhan pengembangan yang unik. Pemimpin yang mempraktikkan *individualized consideration*, seperti yang dijelaskan dalam teori kepemimpinan transformasional, mampu mengenali dan merespons kebutuhan dan aspirasi individu secara pribadi (Bass & Riggio, 2006). Dengan memberikan perhatian individual, pemimpin menciptakan dasar yang solid untuk pengembangan personal dan profesional. Aspek

lain dari penggabungan ini adalah penekanan pada pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin transformasional yang menciptakan budaya pembelajaran memastikan bahwa tim terus mengasah keterampilan melalui pengalaman dan refleksi. Day (2014) menggarisbawahi bahwa pemimpin berperan sebagai model peran yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, menciptakan lingkungan yang merangsang pertumbuhan dan inovasi.

Penggabungan kepemimpinan dan pengembangan karyawan juga melibatkan pengintegrasian strategis dari inisiatif pengembangan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Program pengembangan karyawan tidak boleh dianggap sebagai kegiatan terpisah, tetapi sebagai bagian integral dari strategi bisnis. Menurut Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003), penggabungan ini menciptakan pemahaman bahwa pengembangan karyawan bukan hanya tentang pertumbuhan individu, tetapi juga tentang meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, penggunaan teknologi juga dapat memainkan peran penting. Platform digital dan solusi e-learning dapat menyediakan akses yang lebih mudah dan terukur terhadap program pengembangan. Pemimpin dapat menggunakan teknologi untuk mendukung inisiatif pengembangan dan memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke sumber daya pembelajaran yang relevan (Noe, 2013).

B. Relevansi Motivasi Dan Pengembangan Dalam Lingkungan Bisnis

Pendahuluan pada buku referensi ini dimulai dengan menjelaskan relevansi dan peran yang dimainkan oleh motivasi dan pengembangan dalam konteks lingkungan bisnis yang terus berubah. Mengenali pentingnya faktor-faktor ini membuka pintu untuk pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana pemimpin dan organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan. Pertama-tama, perlu dipahami bahwa motivasi merupakan pendorong utama perilaku individu di lingkungan kerja. Teori motivasi Abraham Maslow, seperti yang dijelaskan dalam "*Motivation and Personality*" (1954), mengidentifikasi hierarki kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan fisik hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks bisnis, pemahaman terhadap hierarki ini menjadi landasan untuk merancang strategi motivasi yang berpusat pada pemenuhan kebutuhan karyawan.

Pada lingkungan bisnis yang kompetitif, teori-teori motivasi seperti teori Herzberg's *Two-Factor Theory* (1968) memberikan wawasan tambahan. Herzberg mengidentifikasi faktor-faktor motivasional, seperti prestasi dan pengakuan, serta faktor higiene, seperti kondisi kerja dan kebijakan perusahaan. Pemimpin bisnis dapat menggunakan konsep ini untuk menciptakan lingkungan yang tidak hanya meminimalkan ketidakpuasan karyawan tetapi juga

memaksimalkan motivasi intrinsik. Pentingnya motivasi menjadi semakin menonjol dalam konteks bisnis yang berubah dengan cepat. Teori Vroom's Expectancy Theory (1964) menyoroti bahwa tingkat motivasi karyawan dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Pemimpin perlu memahami bahwa menghubungkan usaha karyawan dengan hasil yang diinginkan tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga menciptakan hubungan sebab-akibat yang jelas dalam upaya bisnis.

Ketika membahas pengembangan dalam konteks bisnis, konsep Pembelajaran Organisasi menjadi relevan. Teori pembelajaran organisasi menekankan pentingnya organisasi sebagai entitas pembelajaran yang beradaptasi dengan perubahan. Peter Senge, dalam karyanya "*The Fifth Discipline*" (1990), memperkenalkan konsep pembelajaran organisasi sebagai suatu cara untuk menciptakan organisasi yang mampu beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan yang konstan. Pengembangan karyawan dalam lingkungan bisnis juga sangat terkait dengan konsep kepemimpinan transformasional. James MacGregor Burns (1978) dan kemudian Bernard M. Bass (1985) mengembangkan konsep ini yang menekankan pada peran pemimpin sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui visi yang kuat. Dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang, pemimpin transformasional dapat menjadi pendorong utama dalam pengembangan karyawan.

Memahami relevansi motivasi dan pengembangan dalam bisnis juga melibatkan pemahaman tentang dampak teknologi dan globalisasi. Terdapat teori-teori seperti teori keterlibatan teknologi yang dikemukakan oleh Richard E. Walton pada tahun 1960-an, yang menggarisbawahi perubahan di tempat kerja yang dapat mempengaruhi motivasi dan pengembangan karyawan. Pemimpin perlu memahami bagaimana teknologi dan lingkungan bisnis global yang terhubung secara erat dapat memengaruhi motivasi dan kebutuhan pengembangan karyawan. Seiring dengan perkembangan era digital, model-model baru untuk pengembangan karyawan juga telah muncul. Konsep pembelajaran berbasis teknologi, seperti e-learning dan penggunaan platform pembelajaran digital, menciptakan akses yang lebih luas dan terukur terhadap peluang pengembangan. Menyadari tren ini penting dalam merancang strategi motivasi dan pengembangan yang relevan dengan konteks teknologi saat ini.

C. Tujuan Dan Ruang Lingkup Buku

Tujuan utama buku ini adalah membongkar intricacies kepemimpinan, mengeksplorasi dampaknya pada motivasi karyawan, dan mengidentifikasi strategi pengembangan yang efektif di dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Salah satu tujuan yang mencolok dalam buku ini adalah memahami peran kunci kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional, dalam membentuk motivasi karyawan. Dalam perspektif ini, teori kepemimpinan transformasional

membentuk fondasi teoretis yang kuat. Menurut Burns (1978) dan Bass (1985), kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi, pemberdayaan, dan penciptaan visi yang mampu merangsang motivasi intrinsik individu. Melalui pemahaman mendalam tentang konsep ini, buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana pemimpin dapat menjadi katalisator yang efektif untuk memotivasi karyawan.

Melihat tujuan-tujuan buku ini, relevansi teori-teori motivasi menjadi elemen penting. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1954) dan teori Harapan Vroom (1964) memberikan dasar konseptual untuk menganalisis bagaimana kebutuhan dan harapan karyawan dapat menjadi pendorong utama motivasi. Melalui penerapan teori-teori ini dalam konteks praktis, buku ini bertujuan untuk membawa pembaca melampaui teori dan memandang motivasi sebagai kekuatan dinamis yang dapat membentuk budaya organisasi. Dalam mengintegrasikan temuan penelitian dengan literatur dan penelitian terkait, buku ini menarik inspirasi dari teori-teori motivasi dan kepemimpinan yang telah mapan. Dengan membangun pada kerangka kerja teoretis yang ada, buku ini bertujuan memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang motivasi dan pengembangan karyawan, memperluas pengetahuan di bidang ini. Dengan merinci tujuan dan ruang lingkup ini, buku ini menciptakan peta jalan yang jelas bagi pembaca, membimbing melalui perjalanan pemahaman dan pengembangan dalam konteks motivasi dan pengembangan karyawan.



BAB II

DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan dan Perbedaannya Dengan Manajemen

Pengertian kepemimpinan membentuk pondasi yang penting dalam memahami bagaimana individu atau kelompok dapat memimpin dan membimbing orang lain menuju pencapaian tujuan bersama. Burns (1978) memberikan kontribusi signifikan dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial di mana seorang individu memotivasi dan membimbing anggota kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan bukan hanya tentang memiliki otoritas formal, tetapi lebih pada kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing orang lain. Sebagai konsep yang terkait erat, penting untuk memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Teori ini sering dikaitkan dengan pemikiran Drucker (1954), yang mengemukakan bahwa manajemen lebih fokus pada efisiensi, perencanaan, dan pengorganisasian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, sementara kepemimpinan berkaitan

dengan memotivasi dan mengarahkan orang-orang. Perbedaan pokok di sini adalah bahwa manajemen lebih menekankan pada tugas dan proses, sementara kepemimpinan lebih terkait dengan orang dan pengaruh.

Konsep ini kemudian diperluas oleh Bennis (1989), yang menekankan bahwa manajemen adalah tentang melakukan tugas dan mengelola sumber daya, sementara kepemimpinan berkaitan dengan menghadapi kompleksitas dan menginspirasi orang. Kepemimpinan menciptakan arah dan makna, sementara manajemen menciptakan struktur dan stabilitas. Memahami perbedaan ini menjadi kunci untuk efektivitas organisasi, karena kedua peran ini saling melengkapi untuk mencapai tujuan yang berkelanjutan. Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional melibatkan penciptaan visi yang menginspirasi dan merangsang bawahan untuk mencapai kinerja tinggi. Kepemimpinan ini menciptakan transformasi dalam budaya organisasi dan mendorong inovasi.

Pada era yang semakin terkait dengan teknologi, kepemimpinan digital juga muncul sebagai konsep yang relevan. Kepemimpinan digital mencerminkan pemahaman dan keterampilan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi (McAfee, 2006). Hal ini mencakup keahlian dalam analisis data, pengambilan keputusan berbasis data, dan penerapan teknologi informasi untuk mempercepat inovasi dan kinerja organisasi. Namun, pengertian kepemimpinan tidak hanya terbatas pada tingkat individu. Kepemimpinan tim atau kelompok juga menjadi fokus penting,

terutama dalam organisasi yang mempromosikan kerja tim. Teori Kepemimpinan Situasional oleh Hersey dan Blanchard (1969) menyoroti bahwa kepemimpinan efektif melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan tingkat kematangan atau kesiapan anggota tim. Pemahaman ini memberikan pemimpin alat untuk memilih pendekatan yang paling sesuai dengan tingkat pengalaman dan kesiapan anggota tim.

Sementara itu, kepemimpinan berbasis hubungan, seperti yang diusulkan oleh Blake dan Mouton (1964), menekankan pentingnya membangun hubungan interpersonal yang positif dalam mencapai tujuan organisasi. Pemahaman tentang dinamika antarpersonal dan keterlibatan emosional menjadi kunci dalam kepemimpinan ini, membentuk dasar bagi pemimpin untuk memahami dan mendukung kebutuhan bawahan. Konsep yang terus berkembang dalam pemahaman kepemimpinan adalah kepemimpinan berkelanjutan atau berkesinambungan. Kepemimpinan berkelanjutan mencakup tanggung jawab terhadap dampak organisasi pada lingkungan dan masyarakat (Dyllick & Muff, 2016). Dalam era ketidakpastian lingkungan bisnis dan peningkatan kesadaran terhadap isu-isu lingkungan dan sosial, kepemimpinan berkelanjutan menjadi relevan untuk memandu organisasi menuju keberlanjutan jangka panjang.

B. Teori-Teori Kepemimpinan (Misalnya, Kepemimpinan Transformasional dan Servant Leadership)

Teori-teori kepemimpinan membentuk dasar pemahaman terhadap peran dan dinamika kepemimpinan dalam konteks organisasi. Dari Kepemimpinan Transformasional hingga Kepemimpinan Berkelanjutan, setiap teori memberikan perspektif unik tentang bagaimana pemimpin dapat memotivasi, membimbing, dan menciptakan dampak positif dalam lingkungan kerja. Sebagai landasan teoritis, penggalan dalam berbagai dimensi kepemimpinan ini memberikan wawasan mendalam tentang prinsip-prinsip yang membentuk perilaku pemimpin dan hubungan dengan bawahan. Sehingga, pemahaman komprehensif ini menjadi kunci untuk membentuk pemimpin yang efektif dalam menghadapi dinamika kompleks dalam dunia bisnis yang terus berkembang. Berikut ini penjelasan lebih lanjut mengenai teori-teori kepemimpinan.

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional, sebagaimana dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan diperluas oleh Bernard M. Bass (1985), muncul sebagai paradigma penting dalam memahami peran pemimpin dalam menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Teori ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk membentuk visi yang inspiratif, memotivasi bawahan, dan mendorong kinerja tinggi. Sentral dalam konsep ini adalah gagasan bahwa

pemimpin transformasional bukan hanya mengelola tugas dan orang, tetapi menciptakan transformasi yang mendalam dalam budaya dan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional melibatkan penciptaan visi yang mampu mengilhami dan membimbing anggota organisasi menuju tujuan bersama (Bass, 1985). Pemimpin transformasional mampu membawa perubahan positif melalui kemampuannya mengartikulasikan visi yang meyakinkan dan relevan bagi seluruh tim atau organisasi. Pemimpin tidak hanya menjadi pengelola tugas, tetapi juga agen perubahan yang menciptakan arah dan makna bagi anggota tim.

Gagasan ini terkait erat dengan konsep motivasi. Pemimpin transformasional mampu membawa perubahan positif melalui kemampuannya memotivasi bawahan. Bass (1985) menyoroti bahwa pemimpin ini menggunakan berbagai cara untuk membangkitkan semangat, antusiasme, dan komitmen dalam tim. Tidak hanya memberikan insentif materi, tetapi juga menciptakan iklim yang memacu perkembangan pribadi dan profesional bawahan. Selain itu, kinerja tinggi adalah salah satu karakteristik kunci dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa termotivasi untuk mencapai hasil terbaik. Bass (1985) menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu mengarahkan energi dan fokus anggota tim menuju pencapaian tujuan organisasi, menciptakan kinerja unggul yang melebihi harapan.

Studi empiris mendukung keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional dalam berbagai konteks organisasi. Contoh kasus seperti kepemimpinan Steve Jobs di Apple atau Nelson Mandela di Afrika Selatan menunjukkan dampak positif pemimpin transformasional dalam mencapai tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional juga terbukti berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan inovasi di lingkungan kerja (Walumbwa *et al.*, 2008). Namun, seperti setiap teori kepemimpinan, kepemimpinan transformasional juga memiliki tantangan. Beberapa kritikus menyoroti risiko terlalu bergantung pada pemimpin, yang dapat menciptakan ketergantungan yang berlebihan pada figur kunci (Northouse, 2016). Selain itu, implementasi kepemimpinan transformasional memerlukan waktu dan komitmen yang signifikan untuk mencapai perubahan budaya yang mendalam.

Pada rangka untuk menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif, organisasi perlu mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang memiliki potensi untuk memimpin transformasional. Program pelatihan kepemimpinan dan pengembangan karyawan dapat menjadi alat yang efektif untuk mengasah keterampilan dan pemahaman yang diperlukan untuk menjadi pemimpin transformasional yang sukses (Avolio *et al.*, 2009).

2. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan Karismatik menjadi landasan teoritis yang menyoroti peran daya tarik pribadi pemimpin dalam memotivasi dan memimpin bawahan. Konsep ini memasukkan elemen kepribadian yang kuat, visi yang meyakinkan, dan kemampuan untuk menciptakan hubungan emosional yang mendalam dengan pengikut. Salah satu tokoh awal dalam mengembangkan konsep ini adalah Max Weber, yang menggambarkan pemimpin karismatik sebagai sosok yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui daya tarik pribadi dan visi yang diartikulasikan dengan jelas (Weber, 1922). Kepemimpinan karismatik mengandalkan daya tarik pribadi pemimpin, yang sering kali sulit diukur secara konkrit. Pemimpin yang memiliki karisma mampu menarik perhatian dan simpati orang lain melalui kepribadian yang mencolok, keberanian, dan daya tarik yang melebihi rata-rata (House, 1977). Daya tarik ini membentuk dasar bagi pengikut untuk bersedia mengikuti dan berkomitmen pada pemimpin, bahkan dalam situasi yang sulit.

Sejalan dengan daya tarik pribadi, visi yang jelas dan inspiratif adalah elemen kunci dari kepemimpinan karismatik. Pemimpin karismatik mampu menggambarkan masa depan yang menarik dan meyakinkan, menciptakan visi yang membawa perubahan positif bagi organisasi atau masyarakat (Bass, 1985). Visi ini tidak hanya mencerminkan kebutuhan organisasi, tetapi juga memenuhi aspirasi dan harapan pengikut. Dalam konteks kepemimpinan karismatik,

hubungan emosional yang mendalam antara pemimpin dan pengikut menjadi krusial. Pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa kepercayaan, saling pengertian, dan afiliasi emosional dengan pengikutnya cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan bersama (Conger & Kanungo, 1998). Hubungan ini menciptakan ikatan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, memotivasi pengikut untuk memberikan kontribusi maksimal untuk mencapai visi bersama.

Meskipun kepemimpinan karismatik dapat memberikan sejumlah keuntungan, pendekatannya juga tidak terlepas dari kritik. Beberapa ahli berpendapat bahwa terlalu bergantung pada daya tarik pribadi pemimpin dapat menyebabkan ketergantungan yang berlebihan dan kurangnya fokus pada kapasitas tim secara keseluruhan (Shamir, House, & Arthur, 1993). Selain itu, terlalu vokalnya pemimpin karismatik dapat mengakibatkan kurangnya partisipasi dan kontribusi dari anggota tim yang mungkin merasa terintimidasi atau kurang berdaya. Studi empiris dalam kepemimpinan karismatik menyoroti dampak positifnya pada berbagai aspek organisasional. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik berkorelasi positif dengan kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan inovasi (Bass & Riggio, 2006; Bono & Ilies, 2006). Kepemimpinan karismatik juga dapat memainkan peran kunci dalam situasi krisis, di mana daya tarik pribadi dan kemampuan untuk membangkitkan semangat dapat menjadi pendorong utama dalam memotivasi tim untuk mengatasi tantangan (Bass & Riggio, 2006).

3. Kepemimpinan Servant

Kepemimpinan Servant, yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada awal 1970-an, menandai pergeseran paradigma dalam memahami peran seorang pemimpin. Teori ini menekankan bahwa esensi kepemimpinan terletak pada pelayanan kepada orang lain dan bukan pada penguasaan atau kontrol. Greenleaf (1977) menyatakan bahwa pemimpin sejati adalah yang pertama-tama melayani dan kemudian memimpin. Kepemimpinan servant menempatkan fokus pada kesejahteraan dan pengembangan bawahan, sehingga menciptakan iklim kerja yang berkelanjutan dan berorientasi pada pertumbuhan. Salah satu elemen utama dalam kepemimpinan servant adalah pelayanan sebagai tujuan utama pemimpin. Greenleaf (1977) menggambarkan bahwa pemimpin servant memiliki perhatian utama terhadap kebutuhan dan aspirasi bawahan, memastikan tumbuh sebagai individu dan mencapai potensi penuh. Dalam konteks ini, pelayanan bukanlah tindakan tambahan, tetapi adalah inti dari kepemimpinan.

Kepemimpinan servant juga menekankan pentingnya keadilan sosial dan etika dalam pengambilan keputusan. Pemimpin servant diharapkan untuk membuat keputusan yang mempertimbangkan dampaknya pada seluruh komunitas, bukan hanya kepentingan pribadi atau kelompok kecil (Greenleaf, 1977). Dengan demikian, etika dan tanggung jawab sosial menjadi nilai fundamental dalam kepemimpinan servant. Konsep utama dalam kepemimpinan servant adalah konsep "pelayanan kepada bawahan." Pemimpin servant membantu bawahan

untuk tumbuh, berkembang, dan mencapai potensi penuh. Ini mencakup memberikan dukungan, memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan, serta memastikan bahwa bawahan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi (Greenleaf, 1977). Melalui pendekatan ini, kepemimpinan servant menciptakan lingkungan di mana pertumbuhan pribadi dan profesional bawahan diutamakan.

Kepemimpinan servant juga memandang keberlanjutan sebagai elemen kunci dalam pembangunan organisasi. Greenleaf (1977) menekankan bahwa pemimpin servant memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi berfungsi dalam cara yang berkelanjutan, baik dari segi lingkungan maupun keberlanjutan finansial. Dalam konteks ini, kepemimpinan servant tidak hanya mengabdikan kepada individu, tetapi juga kepada masyarakat dan lingkungan. Penerapan kepemimpinan servant dapat memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan servant berkorelasi positif dengan kepuasan karyawan, keterlibatan karyawan, dan kinerja organisasi (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Selain itu, kepemimpinan servant terkait erat dengan budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada kolaborasi (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008). Hal ini membuktikan bahwa penerapan nilai-nilai kepemimpinan servant dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif.

Meskipun demikian, kepemimpinan servant tidak sepenuhnya tanpa kritik. Beberapa ahli menyoroti bahwa dalam situasi tertentu,

pendekatan ini dapat memperlambat pengambilan keputusan atau kurang efektif dalam mengatasi konflik (Van Dierendonck, 2011). Oleh karena itu, penting untuk mengakui bahwa kepemimpinan servant bukanlah solusi tunggal untuk setiap konteks organisasi, tetapi memerlukan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan dan dinamika unik setiap organisasi. Penerapan kepemimpinan servant memerlukan pengembangan pemimpin yang mampu beradaptasi dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip ini. Program pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan konsep-konsep kepemimpinan servant dapat membantu pemimpin untuk menginternalisasi nilai-nilai ini dan mengimplementasikannya dalam praktik sehari-hari (Spears & Lawrence, 2004). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa kepemimpinan servant bukanlah sifat yang diberikan, tetapi dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman praktis.

4. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional, yang pertama kali diperkenalkan oleh Max Weber dan lebih dikembangkan oleh James MacGregor Burns, menyoroti aspek pertukaran antara pemimpin dan pengikut sebagai dasar dari interaksi kepemimpinan (Bass, 1985). Teori ini menekankan pada sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi bawahan dan mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dan pengikut dibangun di sekitar pertukaran yang jelas dan terdefinisi. Salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan transaksional adalah fokusnya

pada tugas dan kewajiban yang diatur melalui sistem penghargaan dan hukuman (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transaksional berinteraksi dengan bawahan melalui pertukaran yang bersifat jelas dan terukur, di mana bawahan diharapkan untuk memenuhi kriteria tertentu untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman. Dengan kata lain, pemimpin transaksional mengelola kinerja bawahan dengan merinci harapan dan memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dipenuhi sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Konsep kunci dalam kepemimpinan transaksional adalah "kontrak psikologis" antara pemimpin dan pengikut (Bass & Riggio, 2006). Kontrak ini mencakup pemahaman bersama tentang apa yang diharapkan dari setiap pihak dalam hubungan kepemimpinan. Pemimpin menetapkan ekspektasi yang jelas, dan bawahan diharapkan untuk mematuhi aturan dan standar yang ditetapkan oleh pemimpin. Dalam konteks ini, pemimpin transaksional berperan sebagai administrator aturan dan norma organisasi. Metode utama yang digunakan oleh pemimpin transaksional untuk memotivasi bawahan adalah sistem penghargaan dan hukuman. Pemimpin memberikan penghargaan kepada bawahan yang mencapai atau melampaui ekspektasi, sementara hukuman diberikan kepada yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan (Bass & Riggio, 2006). Ini menciptakan struktur yang jelas dan terorganisir di dalam organisasi, di mana kinerja dan penghargaan saling terkait.

Pada situasi kepemimpinan transaksional, kerja tim dan kerjasama tetap penting, tetapi lebih di pandang sebagai sarana untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transaksional memandang tugas dan hasil sebagai fokus utama, dan upaya bawahan diukur berdasarkan pencapaian tujuan spesifik. Studi empiris telah menunjukkan keberhasilan kepemimpinan transaksional dalam konteks tertentu. Pemimpin transaksional dapat memberikan kejelasan dan struktur yang diperlukan dalam situasi-situasi di mana tugas-tugas dan tanggung jawab memiliki batas yang jelas (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Di samping itu, organisasi yang menghargai keamanan dan stabilitas dapat mengambil manfaat dari pendekatan ini.

Meskipun kelebihan tertentu, kepemimpinan transaksional juga mendapat kritik. Beberapa ahli kepemimpinan menyoroti bahwa pendekatan ini dapat menghambat kreativitas dan inovasi, karena cenderung lebih fokus pada pemenuhan tugas daripada pengembangan individu atau kelompok (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, ketergantungan pada sistem penghargaan dan hukuman dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang berempati dan kurang mendukung perkembangan individu.

5. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan Situasional, diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard pada tahun 1969, menyajikan pendekatan yang dinamis dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang berubah di dalam organisasi (Hersey & Blanchard, 1969). Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, melainkan pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya sesuai dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahan. Konsep kunci dalam kepemimpinan situasional adalah ide bahwa kesiapan bawahan dalam menangani tugas atau tanggung jawab tertentu mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif (Hersey & Blanchard, 1969). Kesiapan bawahan diukur oleh dua faktor utama: kemampuan (ability) dan motivasi (willingness). Berdasarkan kombinasi kedua faktor ini, Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama: instruksi (telling), persuasi (selling), partisipasi (participating), dan delegasi (delegating).

Pada tingkat kesiapan rendah, di mana bawahan memiliki kemampuan rendah dan motivasi rendah, gaya kepemimpinan yang efektif adalah instruksi atau "telling." Pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas dan memberikan bimbingan intensif untuk membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas (Hersey & Blanchard, 1969). Gaya ini cocok untuk situasi di mana bawahan masih memerlukan arahan yang kuat dan pengawasan. Pada tingkat kesiapan yang sedang,

di mana bawahan memiliki kemampuan yang lebih tinggi tetapi motivasi yang masih rendah, gaya kepemimpinan yang efektif adalah persuasi atau "selling." Pemimpin perlu memberikan arahan, tetapi juga berusaha untuk memotivasi dan meyakinkan bawahan mengenai pentingnya tugas atau tujuan yang dihadapi (Hersey & Blanchard, 1969). Gaya ini lebih bersifat kolaboratif dan melibatkan komunikasi dua arah.

Pada tingkat kesiapan yang tinggi, di mana bawahan memiliki kemampuan tinggi tetapi motivasi rendah, gaya kepemimpinan yang efektif adalah partisipasi atau "*participating*." Pemimpin dapat memberikan tanggung jawab lebih besar kepada bawahan, mengajak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan mendukung dalam mencapai tujuan (Hersey & Blanchard, 1969). Gaya ini mencerminkan pendekatan yang lebih demokratis dan mendorong pengambilan keputusan bersama. Pada tingkat kesiapan yang sangat tinggi, di mana bawahan memiliki kemampuan tinggi dan motivasi tinggi, gaya kepemimpinan yang efektif adalah delegasi atau "*delegating*." Pemimpin memberikan tanggung jawab dan otoritas penuh kepada bawahan, mempercayai untuk mengambil keputusan dan menjalankan tugas secara mandiri (Hersey & Blanchard, 1969). Gaya ini mencerminkan tingkat kemandirian yang tinggi dari bawahan.

Meskipun demikian, beberapa kritik juga muncul terhadap kepemimpinan situasional. Beberapa ahli mengemukakan bahwa memahami dan menilai kesiapan bawahan dapat menjadi tantangan,

dan kesalahan dalam penilaian tersebut dapat mengarah pada penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai (Vecchio, 1988). Oleh karena itu, pelatihan yang tepat bagi pemimpin dalam mengembangkan keterampilan penilaian kesiapan menjadi penting.

6. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif, juga dikenal sebagai kepemimpinan demokratis, menandai suatu pendekatan di mana pemimpin mengajak anggota tim atau bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan proses perencanaan (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Dalam konteks ini, kekuasaan dan tanggung jawab didistribusikan secara lebih merata di antara anggota tim, menciptakan lingkungan di mana ide dan pandangan setiap individu dihargai dan dipertimbangkan. Salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan partisipatif adalah keterlibatan aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan (Yukl, 2013). Pemimpin yang mengadopsi gaya ini menganggap bahwa pemikiran dan pengalaman kolektif anggota tim dapat meningkatkan kualitas keputusan dan menciptakan komitmen yang lebih tinggi terhadap implementasi keputusan tersebut.

Proses pengambilan keputusan partisipatif mencakup pertemuan dan diskusi kelompok di mana ide-ide beragam dapat disuarakan (Yukl, 2013). Pemimpin memberikan kesempatan bagi setiap anggota tim untuk berkontribusi, dan keputusan diambil melalui konsensus atau mayoritas. Pendekatan ini memberikan ruang untuk pembahasan terbuka dan penilaian yang cermat terhadap berbagai opsi.

Kepemimpinan partisipatif tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan, tetapi juga pada pemberdayaan anggota tim. Pemimpin memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada anggota tim dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan (Yukl, 2013). Oleh karena itu, setiap individu merasa memiliki andil dalam keberhasilan tim dan merasa memiliki dampak yang signifikan dalam mencapai hasil.

Pentingnya komunikasi terbuka dan transparan sangat ditekankan dalam kepemimpinan partisipatif (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin berkomunikasi secara efektif mengenai tujuan, ekspektasi, dan perkembangan, sehingga anggota tim merasa terinformasi dan terlibat secara menyeluruh. Komunikasi yang terbuka juga menciptakan atmosfer di mana konflik dapat diatasi melalui diskusi dan pemahaman bersama. Kelebihan utama dari kepemimpinan partisipatif adalah meningkatkannya motivasi dan keterlibatan anggota tim (Yukl, 2013). Ketika anggota tim merasa bahwa suaranya dihargai dan keputusan diambil bersama-sama cenderung lebih berdedikasi untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, pendekatan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kreatif, dengan mendorong berbagai perspektif dan ide.

7. Kepemimpinan Berbasis Hasil (*Transactional Leadership*)

Kepemimpinan Berbasis Hasil, juga dikenal sebagai kepemimpinan transaksional, menyoroti hubungan antara pemimpin dan pengikut melalui pertukaran yang bersifat jelas dan terdefinisi

(Bass, 1985). Teori ini menekankan pada pengelolaan kinerja dan sistem penghargaan untuk memotivasi bawahan dan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berbasis hasil melibatkan pemahaman dan implementasi aturan dan norma yang diakui oleh kedua belah pihak. Salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan berbasis hasil adalah fokus pada tugas dan tanggung jawab yang diatur melalui sistem penghargaan dan hukuman (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transaksional berinteraksi dengan bawahan melalui pertukaran yang bersifat jelas dan terukur, di mana bawahan diharapkan untuk memenuhi kriteria tertentu untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman. Dalam konteks ini, pemimpin transaksional berperan sebagai administrator aturan dan norma organisasi.

Konsep kunci dalam kepemimpinan berbasis hasil adalah "kontrak psikologis" antara pemimpin dan pengikut (Bass & Riggio, 2006). Kontrak ini mencakup pemahaman bersama tentang apa yang diharapkan dari setiap pihak dalam hubungan kepemimpinan. Pemimpin menetapkan ekspektasi yang jelas, dan bawahan diharapkan untuk mematuhi aturan dan standar yang ditetapkan oleh pemimpin. Dalam konteks ini, pemimpin transaksional berfungsi sebagai penegak aturan dan pengontrol kinerja. Metode utama yang digunakan oleh pemimpin berbasis hasil untuk memotivasi bawahan adalah sistem penghargaan dan hukuman (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin memberikan penghargaan kepada bawahan yang mencapai atau melampaui ekspektasi, sementara hukuman diberikan kepada yang

tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Ini menciptakan struktur yang jelas dan terorganisir di dalam organisasi, di mana kinerja dan penghargaan saling terkait.

Pada situasi kepemimpinan berbasis hasil, komunikasi antara pemimpin dan bawahan cenderung bersifat formal dan terfokus pada pertukaran informasi terkait tugas dan kinerja (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin menyampaikan ekspektasi, memberikan umpan balik terkait kinerja, dan memastikan bahwa aturan dan prosedur diikuti dengan tepat. Pemimpin berbasis hasil juga dapat mengadopsi gaya manajemen oleh pengecualian, di mana terlibat dalam pengawasan aktif ketika bawahan tidak memenuhi standar atau ketika ada masalah yang muncul (Bass & Riggio, 2006). Dalam hal ini, pemimpin intervensi lebih lanjut untuk memastikan koreksi tindakan dan pemenuhan kewajiban.

Meskipun kelebihan tertentu, kepemimpinan berbasis hasil juga mendapat kritik. Beberapa ahli kepemimpinan menyoroti bahwa pendekatan ini dapat menghambat kreativitas dan inovasi, karena lebih fokus pada pemenuhan tugas daripada pengembangan individu atau kelompok (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, ketergantungan pada sistem penghargaan dan hukuman dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang berempati dan kurang mendukung perkembangan individu.

8. Kepemimpinan Berkelanjutan

Kepemimpinan Berkelanjutan adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan tanggung jawab terhadap ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk mencapai keseimbangan yang berkelanjutan dalam jangka panjang (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995). Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya mempertimbangkan keuntungan ekonomi tetapi juga dampak sosial dan lingkungan dari keputusan dan tindakan organisasi. Salah satu prinsip utama dari kepemimpinan berkelanjutan adalah pemahaman bahwa organisasi tidak dapat terus-menerus tumbuh dan berkembang tanpa memperhatikan keseimbangan ekonomi, sosial, dan lingkungan (Elkington, 1997). Konsep ini dikenal sebagai Triple Bottom Line (TBL), yang mencakup aspek keuangan (profit), sosial (people), dan lingkungan (planet) dalam pengukuran keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan berkelanjutan menempatkan tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai bagian integral dari strategi bisnis (Eccles & Serafeim, 2013). Pemimpin berkelanjutan berusaha menciptakan nilai jangka panjang dengan memastikan bahwa keberlanjutan ekonomi organisasi sejalan dengan kesejahteraan sosial dan keseimbangan lingkungan. Pendekatan kepemimpinan berkelanjutan menyoroti perlunya transparansi dan akuntabilitas dalam melaporkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi (Eccles & Serafeim, 2013). Pemimpin berkelanjutan berkomitmen untuk mengukur, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan kinerja

organisasi dalam ketiga dimensi tersebut, membuka pintu untuk penilaian eksternal dan pemantauan yang lebih besar.

Pada konteks ekonomi, pemimpin berkelanjutan mendorong pengembangan model bisnis yang memperhitungkan tidak hanya keuntungan finansial tetapi juga nilai jangka panjang bagi para pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas (Eccles & Serafeim, 2013). Pemimpin berkelanjutan berfokus pada inovasi dan efisiensi untuk menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan. Aspek sosial dalam kepemimpinan berkelanjutan mencakup perhatian terhadap hak asasi manusia, keberagaman, kesejahteraan karyawan, dan dampak positif pada komunitas lokal (Maak & Pless, 2006). Pemimpin berkelanjutan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan mendukung perkembangan individu. Dalam masyarakat lebih luas berupaya berkontribusi positif dan membantu menyelesaikan tantangan sosial.

Ketika membahas dimensi lingkungan, kepemimpinan berkelanjutan menekankan pada praktik bisnis yang ramah lingkungan dan berkomitmen pada pengelolaan sumber daya secara bertanggung jawab (Elkington, 1997). Pemimpin berkelanjutan mengintegrasikan praktik berkelanjutan, seperti penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah yang efisien, dan penurunan jejak karbon, ke dalam strategi dan operasi organisasi. Penerapan strategi berkelanjutan memerlukan pemimpin untuk berpikir jangka panjang dan mengenali hubungan kompleks antara berbagai dimensi berkelanjutan (Gladwin *et*

al., 1995). Hal ini memerlukan perubahan budaya di dalam organisasi, di mana pemimpin dan karyawan memahami bahwa keberlanjutan adalah bagian integral dari keberhasilan jangka panjang.

C. Sifat-Sifat Dan Keterampilan Kepemimpinan yang Efektif

Pada pembahasan Dasar-dasar Kepemimpinan, sangat penting untuk membahas sifat-sifat dan keterampilan yang menjadi inti kesuksesan seorang pemimpin. Penelitian dan literatur kepemimpinan telah mengidentifikasi berbagai atribut yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif, dan pemahaman mendalam tentang hal ini dapat membentuk landasan kuat bagi pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan.

1. Kejujuran dan Integritas

Kejujuran dan integritas adalah dua sifat penting yang mendefinisikan fondasi etika seorang pemimpin. Kedua sifat ini bukan hanya elemen karakter, tetapi juga merupakan pilar utama dalam membangun kepercayaan, kohesi tim, dan budaya organisasi yang kuat. Kejujuran, sebagai sifat yang mendasar, mencerminkan keberanian untuk berkata dan berbuat sesuai dengan kenyataan. Seorang pemimpin yang jujur tidak hanya menyampaikan informasi yang benar, tetapi juga menjunjung tinggi integritas dalam segala aspek kehidupan profesional dan pribadinya (Kouzes & Posner, 2007).

Kejujuran membentuk dasar untuk hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan. Ketika seorang pemimpin jujur, anggota tim merasa aman untuk berkomunikasi secara terbuka, berbagi ide, dan memberikan umpan balik tanpa takut akan hukuman atau diskriminasi. Hal ini menciptakan iklim kerja yang positif di mana inovasi dan kreativitas dapat berkembang.

Integritas, sebagai pasangan yang erat dengan kejujuran, mencerminkan keseluruhan karakter dan perilaku yang konsisten. Pemimpin yang memiliki integritas bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini, bahkan ketika tidak ada yang memperhatikan. Integritas tidak hanya tentang menjalankan bisnis secara etis, tetapi juga menciptakan dasar moral yang kokoh. Penting untuk diingat bahwa integritas juga melibatkan konsistensi antara kata-kata dan tindakan. Pemimpin yang bercirikan integritas memenuhi janji, memegang komitmen, dan memberikan contoh tingkah laku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi (Simons, 2002).

Kejujuran dan integritas juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang positif. Sebuah organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai etika ini mendorong karyawan untuk mengadopsi sikap dan perilaku yang sama. Ini menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai seperti tanggung jawab, saling percaya, dan rasa hormat menjadi prinsip panduan. Pentingnya kejujuran dan integritas juga tercermin dalam riset tentang kepercayaan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang dikelola oleh pemimpin yang jujur dan berintegritas

memiliki tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Den Hartog & De Hoogh, 2009).

2. Keadilan

Keadilan adalah sifat yang fundamental dalam kepemimpinan yang efektif, memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif dan mendorong kepercayaan di antara anggota tim. Seorang pemimpin yang menerapkan keadilan menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, yang pada gilirannya memperkuat kohesi tim dan produktivitas organisasi. Salah satu dimensi penting dari keadilan adalah keadilan distributif, yang berkaitan dengan pembagian sumber daya dan imbalan dengan cara yang adil (Folger & Cropanzano, 1998). Pemimpin yang menerapkan keadilan distributif memastikan bahwa semua anggota tim memiliki akses yang setara terhadap peluang, penghargaan, dan sumber daya.

Keadilan distributif juga melibatkan pembagian tugas dan tanggung jawab secara proporsional sesuai dengan keterampilan dan kontribusi masing-masing anggota tim. Pemimpin yang adil menghindari ketidaksetaraan yang tidak adil dan memastikan bahwa semua anggota tim memiliki peluang yang setara untuk berkembang dan maju dalam organisasi. Selain itu, keadilan prosedural adalah aspek penting lainnya dari keadilan dalam kepemimpinan (Thibaut & Walker, 1975). Keadilan prosedural menyangkut ketidakberpihakan dalam proses pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan. Pemimpin

yang menerapkan keadilan prosedural mengukur pendapat semua pihak terkait, memberikan pemahaman yang jelas tentang proses pengambilan keputusan, dan memastikan transparansi dalam pelaksanaan kebijakan.

Keadilan interpersonal adalah dimensi lain dari keadilan yang relevan dalam kepemimpinan (Bies & Moag, 1986). Keadilan interpersonal berkaitan dengan cara pemimpin berinteraksi dan berkomunikasi dengan anggota tim. Pemimpin yang adil dalam dimensi ini memberikan perhatian dan dukungan yang setara kepada setiap anggota tim, tanpa memihak atau mendiskriminasi. Keadilan informasional adalah dimensi terakhir yang penting dalam konteks keadilan kepemimpinan (Bies & Moag, 1986). Keadilan informasional melibatkan komunikasi yang jelas dan konsisten tentang kebijakan, tujuan, dan ekspektasi organisasi. Pemimpin yang menerapkan keadilan informasional memberikan informasi yang akurat dan relevan kepada anggota tim, meminimalkan ketidakpastian, dan memastikan bahwa setiap orang memiliki pemahaman yang sama tentang arah dan strategi organisasi.

Ketika seorang pemimpin menerapkan keadilan dalam semua dimensinya, ia tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang adil tetapi juga membangun kepercayaan di antara anggota tim. Kepercayaan adalah elemen kunci dalam hubungan kepemimpinan yang kuat (Dirks & Ferrin, 2002). Pemimpin yang dianggap adil oleh

anggota timnya lebih mungkin diberikan kepercayaan, yang menciptakan dasar untuk kerja sama yang efektif.

3. Keberanian

Keberanian adalah sifat yang mendasar dalam kepemimpinan yang efektif, memainkan peran penting dalam membimbing tim melalui perubahan, menghadapi ketidakpastian, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang ambisius. Seorang pemimpin yang memiliki keberanian tidak hanya berani mengambil risiko, tetapi juga mengilhami keberanian dalam anggota timnya. Keberanian dalam kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengambil keputusan sulit, bahkan ketika hasilnya tidak pasti (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang berani mampu melihat peluang di tengah-tengah ketidakpastian dan tidak takut untuk mengambil tindakan yang mungkin menantang status quo.

Keberanian dalam pengambilan keputusan juga melibatkan kemampuan untuk mempertimbangkan risiko dan manfaat secara bijaksana. Pemimpin yang berani tidak hanya melibatkan diri dalam risiko yang tidak terukur, tetapi juga melakukan analisis risiko yang cermat dan mengembangkan strategi untuk mengelolanya. Keberanian juga terkait erat dengan inovasi dan keinginan untuk mencoba hal-hal baru (Yukl, 2013). Pemimpin yang berani mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, mengusulkan ide-ide inovatif, dan mencari solusi yang di luar kebiasaan. Ini menciptakan lingkungan di mana inovasi

dapat berkembang, memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif.

Keberanian juga melibatkan kemampuan untuk mengakui dan memperbaiki kesalahan (Brown, 2010). Pemimpin yang berani tidak merasa terancam oleh kritik konstruktif, tetapi melihatnya sebagai peluang untuk pertumbuhan pribadi dan organisasi. Ini menciptakan budaya di mana belajar dari kegagalan dihargai dan dijadikan dasar untuk perbaikan. Ketika pemimpin menunjukkan keberanian, hal ini dapat mengilhami keberanian dalam anggota tim. Pemimpin yang memberikan contoh keberanian menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didukung untuk mengambil risiko yang masuk akal dan untuk berkontribusi dengan ide-ide.

Keberanian juga terkait erat dengan kemampuan untuk mengatasi rasa takut dan ketidakpastian (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Pemimpin yang mampu mengatasi ketakutan pribadi dan mengelola ketidakpastian menciptakan ketenangan dan keyakinan di tengah-tengah perubahan dan tantangan. Selain itu, keberanian dalam kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim. Pemimpin yang berani mampu merancang visi yang memotivasi, mengekspresikan keyakinan dalam kemampuan tim, dan membimbing melalui perubahan yang sulit.

4. Kemampuan Komunikasi yang Efektif

Kemampuan komunikasi yang efektif adalah salah satu sifat utama dalam kepemimpinan yang memainkan peran sentral dalam membentuk budaya organisasi yang sehat, memotivasi anggota tim, dan mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik dapat menginspirasi, membimbing, dan menyatukan anggota timnya. Kemampuan komunikasi yang efektif melibatkan kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan persuasif (Northouse, 2018). Pemimpin yang mampu mengungkapkan visi, tujuan, dan harapan dengan cara yang dapat dipahami oleh semua anggota tim menciptakan pemahaman bersama dan memperkuat fokus bersama.

Kemampuan untuk mendengarkan dengan aktif adalah bagian penting dari kemampuan komunikasi yang efektif (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang dapat mendengarkan dengan empati dan pemahaman menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didengar dan dihargai. Kemampuan mendengarkan bukan hanya tentang memahami kata-kata yang diucapkan, tetapi juga tentang menangkap makna yang lebih dalam, seperti emosi dan kebutuhan yang mendasarinya. Pemimpin yang berkomunikasi dengan empati dapat merespon lebih baik terhadap kekhawatiran dan aspirasi anggota tim.

Kemampuan komunikasi yang efektif juga melibatkan pemahaman akan keberagaman dan kebutuhan berkomunikasi yang berbeda di antara anggota tim. Pemimpin yang sensitif terhadap

keberagaman budaya dan gaya komunikasi mampu menyesuaikan pendekatan untuk menciptakan iklim yang inklusif. Komunikasi yang efektif juga mencakup kemampuan untuk menyampaikan umpan balik dengan konstruktif (Yukl, 2013). Pemimpin yang mampu memberikan umpan balik yang jelas, keterbukaan untuk menerima umpan balik, dan memberikan dukungan untuk perbaikan menciptakan budaya pembelajaran yang positif di antara anggota tim.

Kemampuan untuk mengelola konflik melalui komunikasi yang efektif juga penting dalam kepemimpinan (Barker & Angelopulo, 2006). Pemimpin yang dapat menangani konflik dengan tenang dan konstruktif menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan solusi bersama. Selain itu, kemampuan komunikasi yang efektif melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi komunikasi. Pemimpin yang dapat mengubah gaya komunikasinya sesuai dengan kebutuhan dan konteks menciptakan koneksi yang lebih kuat dengan anggota tim.

5. Kemampuan Pengambilan Keputusan

Kemampuan pengambilan keputusan merupakan aspek kritis dalam kepemimpinan yang efektif, karena pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan. Kemampuan ini melibatkan analisis situasi, penilaian risiko, dan keberanian untuk mengambil tindakan yang tepat. Seorang pemimpin yang efektif dapat mengoptimalkan proses pengambilan keputusan untuk memastikan kesuksesan jangka panjang. Pengambilan keputusan

yang efektif melibatkan kemampuan untuk memahami situasi dengan baik dan mengidentifikasi opsi yang relevan (Yukl, 2013). Pemimpin yang mampu menganalisis informasi dengan cermat dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan akurat.

Pemimpin perlu mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal, tren pasar, dan faktor-faktor risiko yang mungkin memengaruhi hasil keputusan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang berorientasi pada risiko mampu membuat keputusan yang berani, namun tetap bijaksana dalam mengelola potensi konsekuensi. Kemampuan untuk mengevaluasi konsekuensi jangka panjang dari keputusan adalah keterampilan yang sangat penting (Northouse, 2018). Pemimpin yang mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap organisasi, anggota tim, dan pemangku kepentingan lainnya dapat menciptakan kebijaksanaan yang mendukung keberlanjutan.

Kemampuan pengambilan keputusan juga melibatkan kecakapan untuk memprioritaskan opsi dan menentukan langkah-langkah yang paling strategis untuk mencapai tujuan organisasi (Bazerman & Moore, 2013). Pemimpin yang mampu merancang rencana yang terstruktur dapat memberikan arahan yang jelas dan fokus kepada anggota timnya. Sebagai pemimpin, penting untuk memahami bahwa keputusan yang diambil tidak selalu hitam atau putih, dan kadang-kadang memerlukan pemikiran kreatif dan solusi yang inovatif (Eisenbeiss, Knippenberg, & Boerner, 2008). Kemampuan untuk

berpikir di luar batas konvensional dapat membuka peluang baru dan menciptakan nilai tambah.

6. Manajemen Waktu yang Efektif

Manajemen waktu yang efektif adalah salah satu sifat dan keterampilan utama dalam kepemimpinan yang memungkinkan pemimpin untuk mengelola tugas, proyek, dan sumber daya dengan efisien. Seorang pemimpin yang mampu mengelola waktu dengan baik tidak hanya meningkatkan produktivitas dirinya tetapi juga memberikan contoh bagi anggota timnya. Manajemen waktu yang efektif melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi prioritas, merencanakan, dan mengatur aktivitas (Covey, 1994). Pemimpin yang mampu menetapkan prioritas dengan bijaksana dapat memastikan bahwa waktu dan energi diarahkan ke tugas-tugas yang memiliki dampak terbesar pada pencapaian tujuan organisasi.

Pada konteks ini, penggunaan prinsip-prinsip manajemen waktu seperti "Matriks Eisenhower" dapat membantu pemimpin untuk membedakan antara tugas yang penting dan mendesak, memandu dalam membuat keputusan yang tepat tentang bagaimana menggunakan waktu (Covey, 1994). Selain itu, pemimpin yang efektif dalam manajemen waktu mampu merencanakan dengan cermat dan membuat jadwal yang realistis (Lakein, 1973). Rencana yang baik membantu menghindari penundaan dan memastikan bahwa semua tugas dan proyek dapat diselesaikan dalam batas waktu yang ditetapkan.

Manajemen waktu yang efektif juga melibatkan kemampuan untuk menghindari multitasking yang berlebihan (Rubinstein, Meyer, & Evans, 2001). Pemimpin yang mampu fokus pada satu tugas pada satu waktu dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dan mengurangi tingkat stres yang terkait dengan multitasking yang berlebihan. Kemampuan untuk memprioritaskan tugas juga menjadi keterampilan penting dalam manajemen waktu yang efektif. Pemimpin yang mampu menilai urgensi dan pentingnya setiap tugas dapat membuat keputusan yang tepat tentang alokasi waktu dan sumber daya.

Manajemen waktu yang efektif juga melibatkan kemampuan untuk delegasi yang cerdas (Tracy, 2013). Pemimpin yang mampu mengenali kekuatan dan keahlian anggota timnya dapat menempatkan tugas-tugas yang sesuai dengan keahlian individu, membebaskan waktu untuk fokus pada tugas-tugas yang memerlukan kepemimpinan langsung. Delegasi yang baik juga melibatkan memberikan panduan yang jelas dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan sukses oleh anggota tim. Pemimpin yang mampu mengelola pertemuan dengan efektif juga merupakan bagian dari manajemen waktu yang baik (Kaufman, 2003). Pertemuan yang efisien dan terfokus membantu memastikan bahwa waktu yang diinvestasikan dalam berkomunikasi dan berkolaborasi memberikan hasil yang optimal.

7. Kemampuan Motivasi dan Penginspirasi

Kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi adalah sifat dan keterampilan kunci dalam kepemimpinan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk menciptakan budaya kerja yang produktif, meningkatkan kinerja tim, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Kemampuan untuk memahami dan merespon terhadap motivasi individu adalah elemen kunci dalam kepemimpinan yang efektif (Deci & Ryan, 2008). Pemimpin yang dapat mengidentifikasi kebutuhan dan aspirasi unik dari setiap anggota tim dapat menciptakan strategi motivasi yang lebih personal dan relevan.

Memahami konsep teori motivasi seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi Expectancy dapat membantu pemimpin untuk memahami faktor-faktor yang mendasari perilaku motivasi karyawan (Maslow, 1943; Vroom, 1964). Pemimpin yang mampu memberikan tujuan yang jelas dan bermakna dapat membantu meningkatkan motivasi anggota tim (Locke & Latham, 2002). Tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) memberikan arahan yang jelas dan memberikan tujuan yang dapat dipersepsikan sebagai tantangan.

Kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan membangun kepercayaan juga berkontribusi pada motivasi anggota tim (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004). Pemimpin yang menciptakan iklim kerja yang positif menciptakan rasa aman dan keterlibatan, faktor-faktor penting dalam motivasi individu.

Dalam konteks ini, konsep kepemimpinan transformasional menjadi relevan, di mana pemimpin menciptakan visi inspiratif, memperhatikan kebutuhan individu, dan mendorong perubahan positif dalam budaya organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Kemampuan untuk memberikan pengakuan dan apresiasi terhadap pencapaian individu juga merupakan elemen penting dari motivasi (Cialdini & Goldstein, 2004). Pemimpin yang memberikan umpan balik positif dan mengakui kontribusi anggota tim dapat meningkatkan motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, pemimpin yang mampu menciptakan visi yang menarik dan bermakna dapat memberikan sumber motivasi yang kuat bagi anggota tim (Avolio *et al.*, 2009). Pemimpin yang menunjukkan kepercayaan pada kemampuan anggota tim dan memberikan otonomi dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik (Gagné & Deci, 2005). Memberikan ruang bagi kreativitas dan inisiatif individu meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

8. Adaptabilitas

Adaptabilitas adalah sifat dan keterampilan kunci dalam kepemimpinan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk berfungsi secara efektif di tengah-tengah perubahan yang cepat dan kompleks. Dalam era bisnis yang terus berubah, pemimpin yang adaptif dapat mengatasi tantangan dan memimpin timnya menuju kesuksesan. Penting untuk menyadari bahwa adaptabilitas bukan hanya tentang merespons perubahan, tetapi juga tentang proaktif dalam mencari

peluang dan mengantisipasi perubahan mendatang (Bond & Bunce, 2003). Pemimpin yang adaptif mampu membaca lingkungan eksternal dengan cermat dan mengidentifikasi tren yang dapat memengaruhi organisasi.

Teori adaptabilitas organisasi, seperti yang diusulkan oleh Burnes (2009), menyatakan bahwa organisasi yang adaptif mampu mengubah struktur, proses, dan budaya untuk menjawab perubahan dalam lingkungan eksternal. Pemimpin yang adaptif juga memiliki kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dengan efektif (Tushman & O'Reilly, 1996) tidak hanya menghadapi ketidakpastian, tetapi juga dapat menciptakan kestabilan dalam ketidakpastian tersebut dengan memberikan arahan yang jelas dan memberdayakan anggota tim. Pentingnya adaptabilitas juga dapat dilihat dalam konteks teori kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional mendorong inovasi dan perubahan positif dalam organisasi, menciptakan budaya yang terbuka terhadap ide-ide baru dan adaptasi.

Adaptabilitas dalam kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengelola perubahan secara efektif (Kotter, 1995). Pemimpin yang mampu merancang dan menjalankan proses perubahan yang terarah dapat meminimalkan resistensi dan memastikan bahwa perubahan tersebut terjadi dengan lancar. Salah satu aspek penting dari adaptabilitas adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman (Hanges *et al.*, 2019). Pemimpin yang adaptif secara terus-menerus

mengevaluasi hasil dari tindakan, menarik pelajaran dari setiap situasi, dan mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam strategi kepemimpinan. Dalam konteks organisasi yang kompleks, adaptabilitas juga mencakup kemampuan untuk berkolaborasi dan berkomunikasi secara efektif di antara berbagai pihak (Kanter, 2018). Pemimpin yang dapat membangun jaringan kerja yang kuat dan merespons dengan cepat terhadap perubahan dalam dinamika tim dapat mempromosikan kolaborasi yang efektif.

9. Pengembangan Diri dan Pembelajaran Terus-menerus

Pengembangan diri dan pembelajaran terus-menerus adalah sifat dan keterampilan kunci dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang berkomitmen untuk terus mengembangkan diri dan memperdalam pengetahuannya tidak hanya mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik, tetapi juga dapat memimpin dengan integritas dan efektivitas yang tinggi. Pentingnya pengembangan diri dalam kepemimpinan dapat dilihat dalam konteks teori kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional tidak hanya memimpin melalui pengaruh dan inspirasi, tetapi juga terus mengembangkan diri sendiri untuk tetap relevan dan berdaya saing.

Salah satu aspek utama dari pengembangan diri adalah refleksi diri (Boud, Keogh, & Walker, 1985). Pemimpin yang mampu secara kritis mengevaluasi tindakan dan keputusan, mengidentifikasi area pengembangan, dan belajar dari pengalaman, dapat menjadi pemimpin yang lebih bijaksana dan efektif. Teori pembelajaran organisasional

juga menyoroti pentingnya pembelajaran terus-menerus dalam mencapai kesuksesan jangka panjang (Argyris & Schön, 1978). Organisasi yang mendorong pembelajaran kontinu menciptakan budaya di mana pemimpin dan anggota tim merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Pengembangan diri mencakup peningkatan keterampilan kepemimpinan melalui pelatihan dan pengembangan formal (Avolio *et al.*, 2009). Pemimpin yang berpartisipasi dalam program pelatihan kepemimpinan dapat mengembangkan keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen konflik yang lebih baik. Selain itu, membaca literatur kepemimpinan dan mengikuti perkembangan dalam bidang tersebut merupakan cara efektif untuk terus memperkaya pengetahuan (Day, 2011). Pemimpin yang terus-menerus membaca buku, artikel, dan riset tentang kepemimpinan dapat menggabungkan pemikiran dan ide-ide baru ke dalam praktik kepemimpinan. Sifat kedermawanan dan keterbukaan terhadap umpan balik konstruktif juga merupakan elemen kunci dari pengembangan diri (Bracken, Timmreck, & Church, 2001). Pemimpin yang mau mendengarkan umpan balik, bahkan yang mungkin tidak selalu menyenangkan, dapat terus meningkatkan kinerja.

Pada konteks ini, model pembelajaran adaptif (Dweck, 2006) menekankan pentingnya memiliki sikap pertumbuhan (growth mindset). Pemimpin yang melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh akan lebih fleksibel dan terampil dalam menghadapi

perubahan. Pengembangan diri juga melibatkan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai dan etika kepemimpinan (Northouse, 2018). Pemimpin yang memiliki landasan etika yang kuat dapat memandu tim dengan integritas dan membangun kepercayaan di antara anggota tim.



BAB III

MOTIVASI DALAM KONTEKS ORGANISASI

A. Teori Motivasi

Teori motivasi adalah landasan konseptual yang krusial dalam memahami faktor-faktor yang mendorong perilaku karyawan di dalam organisasi. Dua teori utama yang menjadi fokus adalah teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori X dan Y McGregor. Teori Maslow menyajikan pandangan bahwa kebutuhan manusia dapat diurutkan dalam hirarki, dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi, sementara teori X dan Y McGregor menggambarkan dua sudut pandang terhadap sifat dasar karyawan. Pemahaman mendalam terhadap teori-teori ini membantu pemimpin mengembangkan strategi motivasi yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan (Maslow, 1943; McGregor, 1960)

1. Teori Kebutuhan Maslow (1943)

Teori Kebutuhan Maslow, yang diusulkan oleh psikolog Abraham Maslow pada tahun 1943, merupakan konsep fundamental dalam pemahaman motivasi manusia. Teori ini dikenal sebagai "Teori Hierarki Kebutuhan" dan menggambarkan kebutuhan manusia sebagai hierarki bertingkat yang harus dipenuhi secara bertahap untuk mencapai motivasi yang optimal. Pertama-tama, teori ini membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan, yang disusun secara hierarkis. Tingkatan pertama adalah kebutuhan fisiologis, yang melibatkan kebutuhan dasar seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Kebutuhan ini harus terpenuhi sebelum individu dapat beralih ke tingkatan berikutnya. Tingkatan kedua adalah kebutuhan keamanan, mencakup perlindungan fisik dan keamanan finansial. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, individu akan mencari pemenuhan kebutuhan tingkatan ketiga, yaitu kebutuhan sosial, yang melibatkan hubungan sosial dan kebutuhan akan cinta dan kasih sayang.

Setelah kebutuhan sosial terpenuhi, individu akan mencari pemenuhan kebutuhan tingkatan keempat, yaitu kebutuhan penghargaan atau kebutuhan untuk dihargai dan diakui oleh orang lain. Terakhir, tingkatan kelima adalah kebutuhan aktualisasi diri, yang merupakan dorongan untuk mencapai potensi penuh dan meraih tujuan pribadi yang bermakna. Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan setiap tingkatan harus terpenuhi secara bertahap, dimulai dari tingkatan paling rendah hingga paling tinggi. Hanya setelah kebutuhan pada satu

tingkatan terpenuhi, individu akan terdorong untuk mencari pemenuhan kebutuhan pada tingkatan berikutnya. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan aktualisasi diri merupakan puncak dari hierarki dan mencapainya menandai pencapaian tertinggi dalam motivasi manusia.

Pada konteks organisasi, pemahaman teori ini memiliki implikasi besar. Pemimpin perlu memahami bahwa karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, dan upaya untuk meningkatkan motivasi harus memperhitungkan hierarki kebutuhan ini. Misalnya, memberikan gaji yang kompetitif memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan, sementara memberikan pengakuan dan tanggung jawab di tempat kerja dapat memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

2. Teori X dan Y McGregor (1960)

Teori X dan Y, yang diperkenalkan oleh Douglas McGregor pada tahun 1960, menyajikan dua sudut pandang kontrastif tentang sifat dasar manusia dan implikasinya terhadap manajemen dan motivasi di tempat kerja. Teori ini menjadi dasar bagi banyak pemahaman tentang kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Teori X menyajikan pandangan bahwa mayoritas orang pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan perlu diawasi dengan ketat untuk memastikan kinerja yang baik. Menurut pandangan ini, individu cenderung malas, kurang berambisi, dan memiliki ketidaksukaan terhadap tanggung jawab. Manajer yang memegang pandangan Teori X akan cenderung menerapkan kontrol yang ketat, memberikan pengawasan yang ketat, dan menggunakan insentif atau hukuman untuk mendorong kinerja.

Teori X mencerminkan pandangan tradisional tentang manajemen yang lebih bersifat otoriter.

Sebaliknya, Teori Y mengusulkan pandangan optimis terhadap sifat manusia. McGregor berpendapat bahwa pekerjaan adalah aktivitas alamiah bagi manusia, dan individu dapat mengarahkan diri sendiri jika terinspirasi oleh tujuan yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai. Teori Y menyatakan bahwa manusia secara alamiah memiliki potensi kreatif, berambisi, dan bersedia mengambil tanggung jawab. Oleh karena itu, manajer yang menganut pandangan Teori Y cenderung memberikan kepercayaan kepada karyawan, memberikan otonomi dalam pekerjaan, dan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkembang secara optimal. Penerapan Teori X atau Y dapat memiliki dampak besar pada budaya organisasi dan motivasi karyawan. Seorang manajer yang memandang karyawan sebagai individu yang malas dan perlu diawasi dengan ketat cenderung menciptakan lingkungan kerja yang terasa otoriter dan membatasi potensi karyawan. Sebaliknya, manajer yang memahami potensi kreatif dan motivasi intrinsik karyawan dapat menciptakan budaya yang lebih terbuka, kolaboratif, dan inovatif.

Teori ini juga menyoroti peran pemimpin dalam membentuk perilaku dan motivasi karyawan. Seorang pemimpin yang menganut pandangan Teori X mungkin akan lebih bersifat direktif dan menganggap karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, pemimpin yang menganut pandangan Teori Y cenderung

menjadi fasilitator yang membimbing dan mendukung perkembangan karyawan.

3. Teori Motivasi Higiene-Motivator Herzberg (1959)

Teori Motivasi Higiene-Motivator Herzberg, yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, menyajikan suatu kerangka kerja yang memahami faktor-faktor yang memotivasi dan memuaskan karyawan di tempat kerja. Teori ini dikenal juga sebagai Teori Dual-Factor atau Teori Two-Factor, yang mencakup dua dimensi utama: faktor higiene dan faktor motivator. Pertama-tama, faktor higiene atau faktor pemeliharaan adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan kondisi kerja dan konteks pekerjaan. Faktor-faktor ini mencakup gaji, kondisi kerja fisik, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan perusahaan, dan administrasi. Herzberg berpendapat bahwa keberadaan faktor-faktor higiene ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi ketiadaannya atau ketidakmemadaiannya dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Dengan kata lain, pemenuhan faktor-faktor higiene hanya dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menciptakan motivasi yang positif.

Sebagai contoh, gaji yang tidak memadai atau kondisi kerja yang buruk dapat menciptakan ketidakpuasan, tetapi meningkatkannya tidak akan memberikan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, faktor-faktor ini hanyalah prasyarat untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan motivasi muncul. Kedua, faktor motivator adalah

elemen-elemen yang berkaitan dengan substansi pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik karyawan. Faktor motivator ini melibatkan pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, pekerjaan yang menarik, dan pertumbuhan pribadi. Herzberg berpendapat bahwa keberadaan faktor-faktor motivator ini dapat meningkatkan motivasi karyawan, sementara ketidakberadaan tidak secara langsung menyebabkan ketidakpuasan.

Contohnya adalah ketika karyawan diberikan tanggung jawab yang menantang atau memiliki peluang untuk mencapai sesuatu yang signifikan dalam pekerjaan, hal tersebut dapat memberikan kepuasan intrinsik dan meningkatkan motivasi. Faktor-faktor motivator ini berkaitan erat dengan konsep aktualisasi diri dalam Teori Kebutuhan Maslow, yang menyoroti dorongan manusia untuk mencapai potensi penuh. Pentingnya Teori Motivasi Higiene-Motivator adalah bahwa pemimpin dan manajer perlu memperhatikan kedua dimensi ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memuaskan karyawan. Pemenuhan faktor-faktor higiene seperti gaji yang adil dan kondisi kerja yang baik dapat mencegah ketidakpuasan, sementara pemberian perhatian pada faktor motivator dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan intrinsik.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan merupakan dimensi kritis dalam pembentukan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Sejumlah aspek, termasuk lingkungan kerja, kebijakan reward, pengembangan karir, kepemimpinan, budaya organisasi, hubungan interpersonal, dan tantangan pekerjaan, telah terbukti memiliki dampak signifikan pada tingkat motivasi di tempat kerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Hackman dan Oldham (1975) menekankan pentingnya kondisi pekerjaan yang bervariasi dan memberikan otonomi untuk meningkatkan motivasi. Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini menjadi landasan utama dalam merancang strategi manajemen yang berorientasi pada motivasi karyawan.

1. Faktor Lingkungan Kerja dan Kondisi Pekerjaan

Faktor Lingkungan Kerja dan Kondisi Pekerjaan memiliki peran sentral dalam memahami dan membentuk motivasi karyawan di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik dan kondisi pekerjaan yang mendukung dapat memberikan dampak positif pada motivasi, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Hackman dan Oldham (1975) memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana karakteristik pekerjaan, seperti variasi tugas dan otonomi, dapat meningkatkan motivasi, menegaskan bahwa pekerjaan yang

memberikan tantangan dan memberikan kontrol kepada karyawan dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan.

Pentingnya lingkungan kerja dan kondisi pekerjaan menjadi kunci dalam menciptakan atmosfer yang kondusif untuk motivasi karyawan. Salah satu aspek utama yang perlu diperhatikan adalah variasi tugas. Pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat menyebabkan kebosanan dan kekurangan motivasi. Studi oleh Hackman dan Oldham (1975) menyoroti bahwa pekerjaan yang memberikan variasi dalam tugas, tanggung jawab, dan keterlibatan dapat meningkatkan tingkat motivasi karyawan. Selain variasi tugas, faktor lain dalam lingkungan kerja adalah otonomi atau kebebasan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan. Otonomi memberikan rasa kontrol kepada karyawan atas tugas dan tanggung jawab. Dalam konteks ini, penelitian oleh Hackman dan Oldham (1975) menekankan bahwa otonomi dalam bekerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa kepuasan karena karyawan merasa memiliki kendali atas pekerjaan.

Untuk menyelaraskan faktor lingkungan kerja, aspek kondisi fisik tempat kerja juga memiliki peran penting. Penelitian oleh Evans dan Carrère (1992) menunjukkan bahwa kondisi fisik yang nyaman dan aman dapat memengaruhi motivasi karyawan. Suasana kerja yang bersih, terorganisir, dan nyaman dapat meningkatkan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya, dapat meningkatkan motivasi. Selanjutnya, penting untuk mempertimbangkan aspek

hubungan sosial di lingkungan kerja. Hubungan yang baik antara rekan kerja dan manajemen dapat memiliki dampak positif pada motivasi karyawan. Penelitian oleh Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) menyoroti pentingnya hubungan sosial sebagai faktor higiene dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Meskipun bukan motivator utama, hubungan yang positif di tempat kerja dapat membantu menciptakan atmosfer yang mendukung motivasi karyawan. Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun budaya kerja yang mempromosikan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan dukungan timbal balik.

2. Kebijakan Pengakuan dan Reward

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan mencakup kebijakan pengakuan dan reward yang dapat membentuk iklim kerja yang memotivasi dan memuaskan. Pengakuan dan reward yang diberikan secara tepat dapat berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Teori keadilan sosial oleh Adams (1963) menyoroti pentingnya persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi reward dan pengakuan sebagai faktor kunci dalam memotivasi. Adams (1963) mengemukakan konsep keadilan sosial, yang menyatakan bahwa karyawan menilai keadilan berdasarkan perbandingan antara kontribusi dengan reward yang di terima. Keadilan distributif, yaitu adilnya pembagian reward, dan keadilan prosedural, yaitu adilnya proses pengambilan keputusan terkait reward, adalah aspek kritis dalam membangun persepsi keadilan. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa kebijakan

pengakuan dan reward didasarkan pada kriteria yang transparan dan adil untuk memastikan kepuasan dan motivasi karyawan.

Pentingnya kebijakan pengakuan dan reward dalam memotivasi karyawan juga terkait dengan konsep kebutuhan manusia. Teori Kebutuhan Maslow (1943) menyatakan bahwa kebutuhan untuk diakui dan dihargai merupakan salah satu kebutuhan psikologis yang mendorong motivasi manusia. Pengakuan tidak hanya dapat berupa reward finansial, tetapi juga dapat mencakup bentuk-bentuk nonfinansial seperti apresiasi verbal, penghargaan formal, atau peluang pengembangan karir. Pemimpin yang memahami kebutuhan ini dapat merancang kebijakan yang lebih holistik untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Dalam konteks pengakuan, teori Two-Factor Herzberg (1959) membedakan antara faktor higiene dan faktor motivator. Faktor motivator, yang mencakup pengakuan atas prestasi, dikaitkan dengan motivasi intrinsik. Herzberg menekankan bahwa pengakuan bukan hanya sebagai faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan, tetapi juga dapat menjadi pendorong motivasi positif. Oleh karena itu, pengakuan bukan hanya diperlukan untuk mencegah kekecewaan, tetapi juga untuk memupuk semangat dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan.

Selain pengakuan, reward finansial juga memiliki dampak signifikan pada motivasi karyawan. Teori agensi, yang menekankan pentingnya insentif finansial dalam mengarahkan perilaku, mengajukan bahwa reward finansial dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Deci, Koestner, dan

Ryan (1999) menyiratkan bahwa reward ekstrinsik, seperti bonus atau insentif finansial, dapat meningkatkan motivasi karyawan jika diberikan dengan bijaksana dan sesuai dengan pencapaian tujuan. Deci *et al.* (1999) mengemukakan bahwa reward ekstrinsik yang memberikan pilihan dan mendukung otonomi karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Dengan kata lain, reward finansial yang diberikan dengan memperhatikan kebutuhan dan preferensi individu karyawan dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan diakui, sehingga meningkatkan motivasi.

Selain reward finansial, reward nonfinansial juga memiliki dampak yang signifikan pada motivasi karyawan. Penghargaan formal, penghargaan karyawan bulan terbaik, atau kesempatan pengembangan karir dapat menjadi bentuk reward nonfinansial yang berpengaruh. Penelitian oleh Luthans, Luthans, dan Luthans (2005) menyoroti bahwa penghargaan nonfinansial dapat memiliki dampak positif pada motivasi dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, manajer perlu mempertimbangkan berbagai bentuk reward, baik finansial maupun nonfinansial, untuk menciptakan strategi pengakuan yang efektif.

3. Pengembangan Karir dan Peluang Pertumbuhan

Pengembangan karir dan peluang pertumbuhan menjadi faktor kunci dalam memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Dalam konteks ini, pengembangan karir mencakup upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan, sementara peluang pertumbuhan melibatkan

memberikan jalan untuk meraih posisi yang lebih tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar. Sejumlah penelitian dan teori mendukung pandangan bahwa pengembangan karir dan peluang pertumbuhan berperan penting dalam membentuk motivasi karyawan. Salah satu aspek utama dalam pengembangan karir adalah memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan. Penelitian oleh Tannenbaum dan Yukl (1992) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang melihat bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Selain pelatihan, mentorship dan pembinaan juga menjadi faktor penting dalam pengembangan karir. Studi oleh Kram (1985) menunjukkan bahwa hubungan mentor-karyawan dapat memberikan dukungan emosional, bimbingan, dan jaringan yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan karir. Pemimpin perlu menciptakan budaya yang mendukung pembinaan dan memastikan bahwa karyawan memiliki akses kepada mentor atau pembimbing yang dapat membantu dalam perkembangan karir. Pentingnya pengembangan karir terkait erat dengan teori ekspektasi oleh Vroom (1964), yang menekankan bahwa karyawan akan lebih termotivasi jika percaya bahwa upayanya akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, peluang pertumbuhan memberikan jalan bagi karyawan untuk meraih hasil yang

diinginkan, baik dalam bentuk kenaikan jabatan, tanggung jawab yang lebih besar, atau pengakuan atas prestasinya. Dukungan dan komitmen organisasi terhadap pengembangan karir menjadi modal penting untuk meningkatkan efektivitas motivasi berbasis ekspektasi ini.

Pada mengembangkan karir, penting untuk memberikan jalan yang jelas untuk pertumbuhan dan kemajuan. Penelitian oleh Hall dan Mirvis (1995) menyoroti bahwa organisasi yang menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang pengembangan dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Karyawan yang melihat jalur yang terbuka akan lebih termotivasi untuk berkomitmen jangka panjang terhadap organisasi. Konsep pengembangan karir juga terkait erat dengan Teori Keseimbangan Pekerjaan-Hidup oleh Greenhaus dan Beutell (1985), yang menunjukkan bahwa mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, manajer perlu memahami kebutuhan individu karyawan dan menyediakan fleksibilitas yang sesuai dalam merancang program pengembangan karir.

4. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial

Kepemimpinan dan gaya manajerial memainkan peran utama dalam membentuk motivasi karyawan dan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Sejumlah teori kepemimpinan dan studi empiris telah memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan. Dalam konteks ini, pemahaman tentang teori-teori kepemimpinan dan aspek-

aspek kunci dari gaya manajerial menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Salah satu teori kepemimpinan yang terkenal adalah Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Bass (1985). Teori ini menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang kuat, kepercayaan, dan pengembangan hubungan yang positif. Penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan kelompok.

Bass (1985) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan visi yang inspiratif, mendorong kreativitas, dan memberikan dukungan emosional. Oleh karena itu, manajer perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional, termasuk kemampuan untuk merancang dan berkomunikasi visi yang inspiratif, serta mendukung perkembangan dan kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, Teori Kepemimpinan Transaksional oleh Burns (1978) menekankan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, yang melibatkan pemberian reward atau hukuman sebagai respons terhadap kinerja. Meskipun pendekatan ini dapat memberikan motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari reward atau hukuman eksternal, penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki keterbatasan dalam menciptakan motivasi intrinsik yang berkelanjutan.

Seiring dengan teori kepemimpinan, aspek-aspek kunci dari gaya manajerial juga memainkan peran penting dalam membentuk motivasi karyawan. Studi oleh Goleman (2000) menyoroti pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan yang efektif. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi, baik diri sendiri maupun orang lain. Manajer yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat membimbing, memberikan dukungan, dan memberikan umpan balik dengan cara yang memotivasi karyawan. Goleman (2000) mengemukakan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dapat menciptakan iklim kerja yang positif, membangun hubungan yang baik dengan karyawan, dan memberikan dukungan emosional yang diperlukan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengembangkan kecerdasan emosional sebagai bagian dari gaya manajerial untuk menciptakan iklim yang memotivasi.

Selain kecerdasan emosional, penting juga untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi budaya organisasi. Studi oleh Denison (1990) menyoroti hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai seperti keterbukaan, dukungan tim, dan orientasi pada hasil dapat menciptakan budaya yang mendukung motivasi karyawan. Aspek penting lainnya dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan umpan balik konstruktif. Teori Umpan Balik oleh Kluger dan DeNisi (1996) menekankan bahwa umpan balik yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Pemimpin perlu

mengembangkan keterampilan memberikan umpan balik yang memotivasi dan mendukung perkembangan karyawan. Dengan memberikan umpan balik yang jelas, relevan, dan konstruktif, pemimpin dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan area pengembangan, yang dapat meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

5. Budaya Organisasi dan Nilai-nilai Perusahaan

Budaya organisasi dan nilai-nilai perusahaan memainkan peran sentral dalam membentuk motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Budaya organisasi mencakup norma, nilai-nilai, dan kebiasaan yang menggambarkan cara kerja dan interaksi di dalam organisasi. Nilai-nilai perusahaan, di sisi lain, mencerminkan prinsip-prinsip dan keyakinan yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Memahami dan memanfaatkan budaya organisasi serta nilai-nilai perusahaan dapat membantu menciptakan iklim yang mendukung motivasi karyawan. Teori-T teori mengenai pengaruh budaya organisasi dalam motivasi karyawan ditemukan dalam model Cameron dan Quinn (2011), yang mengidentifikasi empat jenis budaya organisasi: Hierarki, Pasar, Klan, dan Adhocracy. Budaya organisasi yang kuat, yang tercermin dalam nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dijunjung tinggi, dapat menjadi sumber motivasi bagi karyawan. Sebagai contoh, dalam budaya Klan, nilai-nilai seperti kerjasama dan dukungan saling memberikan dasar untuk motivasi intrinsik, karena karyawan merasa terhubung dan dihargai.

Penelitian oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, adaptabilitas, dan orientasi pada hasil dapat meningkatkan motivasi karyawan. Budaya Adhocracy, yang menekankan pada fleksibilitas dan kreativitas, dapat memberikan dorongan positif bagi karyawan yang mencari tantangan dan kesempatan untuk berkembang. Budaya organisasi yang berlandaskan pada nilai-nilai seperti integritas, etika kerja, dan tanggung jawab sosial dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berperilaku secara etis dan memberikan kontribusi positif. Penelitian oleh Schneider, Ehrhart, dan Macey (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mempromosikan nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, pemimpin perlu menjadi penjaga nilai-nilai etis dan memastikan bahwa budaya organisasi mendukung integritas dan tanggung jawab sosial.

Nilai-nilai perusahaan juga memainkan peran penting dalam membentuk motivasi karyawan. Penelitian oleh Cable dan Edwards (2004) menunjukkan bahwa kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Nilai-nilai perusahaan yang diterapkan dalam kebijakan dan praktik organisasi dapat menjadi pendorong motivasi karena karyawan merasa terhubung dengan tujuan dan prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan dalam mendorong dan menunjukkan nilai-nilai perusahaan menjadi krusial.

Studi oleh Brown dan Treviño (2006) menyoroti bahwa pemimpin yang memberikan contoh dan mempromosikan nilai-nilai etis dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung motivasi karyawan. Pemimpin perlu menjadi agen perubahan yang memperkuat nilai-nilai perusahaan dan membimbing karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

6. Hubungan Interpersonal dan Tim Kerja

Hubungan interpersonal dan kerja tim merupakan faktor penting yang memengaruhi motivasi karyawan di lingkungan kerja. Kualitas hubungan antarindividu dan kemampuan untuk bekerja efektif sebagai tim dapat menciptakan iklim yang mendukung motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Berbagai teori dan penelitian telah menyelidiki dampak positif hubungan interpersonal dan kerja tim terhadap motivasi karyawan. Teori Pertukaran Sosial, yang dikembangkan oleh Homans (1958) dan Berger dan Luckmann (1966), menekankan pentingnya interaksi sosial dalam membangun hubungan positif di tempat kerja. Hubungan interpersonal yang baik menciptakan rasa saling percaya dan kepuasan di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi. Sebagai contoh, ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh rekan kerja, lebih cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi maksimal.

Penelitian oleh Dutton dan Ragins (2007) menyoroti pentingnya mentorship dalam menciptakan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja. Hubungan mentor-karyawan tidak hanya memberikan

dukungan profesional, tetapi juga memberikan dorongan emosional yang dapat meningkatkan motivasi. Mentorship menciptakan ikatan yang dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kesejahteraan karyawan, yang secara positif memengaruhi motivasi. Kerja tim juga memainkan peran penting dalam membentuk motivasi karyawan. Teori Pengaturan Tujuan oleh Locke dan Latham (2002) menekankan bahwa menetapkan tujuan bersama dan berkolaborasi dalam mencapainya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Ketika anggota tim merasa terlibat dalam pencapaian tujuan bersama, hal itu dapat memberikan motivasi ekstrinsik dan intrinsik.

Teori Pembentukan Kelompok oleh Tuckman (1965) mengidentifikasi empat tahap dalam perkembangan tim: forming, storming, norming, dan performing. Pemahaman tahapan ini dapat membantu pemimpin dan anggota tim untuk mengelola dinamika tim dengan lebih baik, menciptakan hubungan interpersonal yang kuat, dan mengoptimalkan motivasi. Sebagai contoh, di tahap forming, membina hubungan positif dan membangun saling pengertian antaranggota tim dapat menjadi landasan bagi motivasi yang efektif. Dalam konteks kerja tim, penting untuk menciptakan budaya inklusif yang menghargai keragaman. Penelitian oleh Cox dan Blake (1991) menyoroti pentingnya budaya organisasi yang mendukung inklusi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai atas kontribusi tanpa memandang latar

belakang atau perbedaan lainnya, hal itu menciptakan iklim yang memotivasi untuk bekerja sama secara produktif.

Ketika karyawan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan tim, ini juga dapat meningkatkan motivasi. Teori Keputusan Partisipatif oleh Vroom and Yetton (1973) menunjukkan bahwa memberikan karyawan peluang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi karena merasa memiliki kendali atas pekerjaannya. Oleh karena itu, pemimpin perlu menerapkan praktik-praktik partisipatif yang memperkuat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan tim.

7. Tantangan dan Pencapaian

Tantangan dan pencapaian memegang peranan krusial dalam membentuk motivasi karyawan di lingkungan kerja. Konsep ini mencakup kemampuan karyawan untuk menghadapi tantangan yang dihadapi di tempat kerja dan kepuasan yang di rasakan ketika mencapai tujuan dan pencapaian tertentu. Dalam literatur motivasi, tantangan dan pencapaian dianggap sebagai faktor penting yang dapat memberikan dorongan positif untuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Teori Pengaturan Tujuan (*Goal Setting Theory*) oleh Locke dan Latham (2002) menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang menantang dalam meningkatkan motivasi. Ketika karyawan memiliki tujuan yang jelas dan menantang, hal itu dapat memberikan arah dan fokus, menciptakan dorongan intrinsik untuk mencapainya. Sebagai contoh, ketika karyawan berhasil mencapai target penjualan yang

tinggi, rasa pencapaian tersebut dapat meningkatkan kepuasan diri dan motivasi untuk terus berprestasi.

Tantangan di tempat kerja dapat muncul dalam berbagai bentuk, termasuk tugas yang kompleks, proyek-proyek inovatif, atau perubahan organisasi. Teori Flow oleh Csikszentmihalyi (1990) menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat dalam tugas atau proyek yang menantang namun sesuai dengan kemampuan, dapat mengalami keadaan flow, di mana waktu tampak berlalu dengan cepat karena konsentrasi dan kepuasan yang tinggi. Hal ini menciptakan pengalaman positif yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Studi oleh Amabile *et al.* (1996) juga menyoroti pentingnya tantangan dalam konteks kreativitas. Ketika karyawan dihadapkan pada tugas-tugas yang menantang, hal itu dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi. Karyawan merasa terdorong untuk mencari solusi baru dan menghadapi tantangan dengan semangat positif, yang berkontribusi pada motivasi intrinsik.

Pencapaian juga menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi karyawan. Teori Keefektifan Diri oleh Bandura (1977) menekankan pentingnya pengalaman pencapaian dalam membangun keyakinan diri dan motivasi. Ketika karyawan berhasil mencapai tujuan, baik yang kecil maupun besar, hal itu dapat memberikan dorongan ekstrinsik dan intrinsik. Kesuksesan di satu area dapat menciptakan efek bola salju positif, meningkatkan motivasi untuk meraih pencapaian lebih lanjut. Pencapaian juga terkait erat dengan

pemberian reward. Teori Harapan oleh Vroom (1964) mengemukakan bahwa karyawan cenderung memotivasi diri sendiri untuk mencapai tujuan ketika percaya bahwa pencapaian tersebut akan diikuti oleh reward yang diinginkan. Reward dapat berupa pengakuan, promosi, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya. Pemberian reward yang sesuai dan adil dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik karyawan.

C. Praktek Terbaik Untuk Meningkatkan Motivasi Di Tempat Kerja

Meningkatkan motivasi di tempat kerja merupakan tantangan krusial dalam mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Praktek terbaik dalam mencapai tujuan ini melibatkan pendekatan holistik yang memperhatikan aspek psikologis, sosial, dan organisasional. Dengan memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, memberikan umpan balik yang efektif, menyediakan peluang pengembangan karir, menciptakan budaya organisasi yang positif, dan memberikan pengakuan yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi. Praktik ini didukung oleh teori-teori motivasi dan manajemen yang teruji, membentuk dasar bagi perbaikan kontinu di tempat kerja modern.

1. Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan adalah praktek terbaik yang telah terbukti meningkatkan motivasi di tempat kerja. Konsep ini mendasarkan diri pada gagasan memberikan karyawan peran aktif dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan. Pendekatan ini dikaitkan dengan berbagai manfaat termasuk peningkatan rasa memiliki, keterlibatan, dan motivasi intrinsik karyawan. Dalam kerangka teoritisnya, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan ditarik dari teori motivasi diri (*self-determination Theory*) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985). Teori ini menekankan pentingnya memberikan karyawan otonomi dan kontrol atas pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan psikologis dasar, seperti rasa kompetensi, keterkaitan, dan otonomi.

Partisipasi karyawan dapat melibatkan berbagai tingkat pengambilan keputusan, mulai dari memberikan masukan dalam proses hingga terlibat secara langsung dalam menentukan kebijakan atau prosedur. Tingkat partisipasi dapat disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab dan tingkat otonomi yang diinginkan oleh organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Dalam penelitian oleh Cotton *et al.* (1988), ditemukan bahwa karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan merasakan tingkat motivasi yang lebih tinggi karena merasa memiliki kendali atas tugasnya. Oleh karena itu, memberikan karyawan kesempatan untuk memberikan masukan atau

membuat keputusan dapat meningkatkan rasa keterlibatan dalam pekerjaan.

Penerapan partisipasi karyawan juga dapat memperkuat rasa kompetensi. Teori motivasi diri menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa kompeten dalam melakukan pekerjaan, motivasi intrinsik meningkat (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991). Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan, meningkatkan rasa kompetensi dalam lingkungan kerja. Selain itu, partisipasi karyawan dapat meningkatkan rasa keterkaitan atau hubungan antaranggota tim. Ketika karyawan merasa bahwa pandangan dan masukan dihargai, hal itu dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat hubungan tim (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Hubungan positif di antara rekan kerja dapat memberikan dukungan sosial yang meningkatkan motivasi karyawan.

Meskipun partisipasi karyawan dapat memberikan manfaat yang signifikan, penting untuk mencatat bahwa implementasinya tidak selalu sederhana. Beberapa faktor, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan tingkat kompleksitas tugas, dapat mempengaruhi efektivitas dari partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Locke & Schweiger, 1979). Selain manfaat motivasional, partisipasi karyawan juga dapat meningkatkan kualitas keputusan. Dalam kerangka teori pembentukan kelompok (*groupthink Theory*), Janis

(1972) menekankan pentingnya mempertahankan keragaman pendapat dalam pengambilan keputusan untuk mencegah pemikiran kelompok yang homogen dan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Partisipasi karyawan dapat membawa perspektif yang berbeda dan mendorong diskusi yang lebih seimbang.

2. Tujuan yang Dapat Dicapai (SMART Goals)

Menerapkan tujuan yang dapat dicapai (SMART Goals) di tempat kerja adalah praktek terbaik yang terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan. Konsep SMART Goals merujuk pada tujuan yang Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Terbatas Waktu. Pendekatan ini memberikan landasan yang jelas dan terstruktur bagi karyawan, memotivasi untuk fokus, mengukur kemajuan, dan meraih pencapaian yang signifikan. Dalam teori pengaturan tujuan (*goal-setting Theory*) yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (2002), tujuan SMART dianggap sebagai pendorong utama motivasi karyawan. Tujuan spesifik memberikan arah dan fokus yang jelas, membantu karyawan memahami apa yang diharapkan. Misalnya, daripada mengatur tujuan umum seperti "meningkatkan penjualan," tujuan SMART mengubahnya menjadi "mencapai peningkatan 15% dalam penjualan produk X pada kuartal ini."

Tujuan yang terukur memberikan parameter konkrit untuk mengevaluasi kemajuan. Dengan tujuan yang dapat diukur, karyawan dapat memantau pencapaian secara objektif dan mendapatkan umpan balik tentang kinerja. Mengetahui bahwa pencapaian dapat diukur

memberikan dorongan ekstra untuk bekerja menuju hasil yang diinginkan. Kemudian, tujuan yang dapat dicapai menekankan pentingnya membuat target yang realistis. Locke dan Latham (2002) menyoroti bahwa tujuan yang terlalu sulit atau terlalu mudah dapat mengurangi motivasi. Dengan menetapkan tujuan yang dapat dicapai, organisasi memberikan tantangan yang memotivasi tanpa menimbulkan frustrasi.

Relevansi dari tujuan juga menjadi aspek penting. Tujuan yang relevan memastikan bahwa setiap tujuan mendukung visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Karyawan perlu melihat keterkaitan antara tujuan individu dan tujuan organisasi untuk merasakan makna dan pentingnya upaya. Terakhir, adanya batas waktu (terbatas waktu) dalam tujuan SMART menciptakan urgensi dan fokus waktu. Locke dan Latham (2002) menekankan bahwa tujuan yang memiliki batas waktu jelas mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Pada contoh sebelumnya, menetapkan batas waktu untuk mencapai peningkatan penjualan pada kuartal ini memberikan kerangka waktu yang terdefinisi untuk karyawan.

3. Pemberian Umpan Balik yang Efektif

Pemberian umpan balik yang efektif adalah praktek terbaik yang memegang peran krusial dalam meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja. Umpan balik yang baik tidak hanya memberikan informasi tentang kinerja, tetapi juga memberikan panduan konstruktif untuk pengembangan individu. Penerapan umpan balik yang efektif

dapat membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan manajer, meningkatkan keterlibatan, serta memberikan landasan untuk peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dalam kerangka teoritisnya, teori umpan balik (*feedback Theory*) menyoroti peran penting umpan balik dalam memotivasi perilaku yang diinginkan. Locke dan Latham (2002) mengemukakan bahwa umpan balik yang berfokus pada tugas dan memberikan informasi jelas tentang kinerja seseorang dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan. Hal ini menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang ekspektasi dan memberikan dasar untuk perbaikan yang konkret.

Umpan balik yang efektif dapat diartikan sebagai umpan balik yang memberikan informasi jelas dan spesifik mengenai kinerja seseorang, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, serta memberikan solusi atau saran yang konstruktif (Kluger & DeNisi, 1996). Umpan balik yang bersifat konstruktif membantu karyawan memahami kontribusi, memperbaiki keterampilan, dan merencanakan tindakan perbaikan. Studi empiris menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan secara efektif dapat memiliki dampak positif pada motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Kluger dan DeNisi (1996) menyoroti bahwa umpan balik yang berfokus pada aspek positif kinerja lebih efektif daripada umpan balik yang bersifat kritis semata. Memberikan umpan balik yang memperkuat kekuatan seseorang dapat meningkatkan motivasi intrinsik, karena karyawan merasa dihargai atas kontribusi positif.

Umpan balik yang berbasis pengembangan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pembelajaran. Teori pengaturan tujuan (*goal-setting Theory*) mencatat bahwa umpan balik yang berkaitan dengan tujuan dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan tersebut (Locke & Latham, 2002). Umpan balik yang mengarah pada pencapaian tujuan memberikan pandangan yang lebih jelas tentang kemajuan, memotivasi karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Umpan balik yang bersifat kontinu juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja. Menyelenggarakan sesi umpan balik secara teratur membantu menciptakan budaya pembelajaran di tempat kerja, di mana karyawan merasa nyaman untuk menerima umpan balik dan melakukan perbaikan (London, 2003). Membangun budaya umpan balik yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terus berusaha menuju perbaikan pribadi dan profesional.

4. Fasilitas Pengembangan Karir

Fasilitas pengembangan karir adalah praktek terbaik yang penting dalam meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja. Ini mencakup penyediaan peluang untuk pengembangan keterampilan, pemahaman tentang peluang karir, dan dukungan untuk pertumbuhan profesional karyawan. Dengan menyediakan fasilitas ini, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan, meningkatkan kepuasan karyawan, dan membangun kekuatan kerja yang terampil dan berkompeten. Pengembangan karir melibatkan serangkaian kegiatan yang

mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Ini termasuk pelatihan, pendidikan, mentoring, serta penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Pendekatan ini didasarkan pada teori pengaturan tujuan (*goal-setting Theory*), di mana menetapkan tujuan pengembangan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Locke & Latham, 2002).

Penyediaan pelatihan dan pengembangan keterampilan adalah aspek utama dari fasilitas pengembangan karir. Melalui program pelatihan, karyawan dapat mengakuisisi keterampilan baru, mengembangkan yang sudah dimiliki, dan tetap relevan dengan perubahan dalam industri atau teknologi. Studi menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dengan tugas dan peran karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas (Bassi *et al.*, 2015). Pendidikan berkelanjutan juga merupakan elemen penting dari fasilitas pengembangan karir. Menyediakan dukungan untuk pendidikan lanjutan, seperti kursus universitas atau program sertifikasi, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kualifikasi. Ini tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga meningkatkan kapabilitas dan kompetensi organisasi secara keseluruhan.

Mentoring adalah bagian integral dari fasilitas pengembangan karir yang dapat memberikan bimbingan dan dukungan pribadi untuk pertumbuhan profesional. Melibatkan karyawan yang lebih berpengalaman sebagai mentee dapat membantu mengatasi tantangan,

mempercepat pembelajaran, dan membentuk jalur karir yang jelas. Penelitian menunjukkan bahwa mentorat dapat memiliki dampak positif pada motivasi, kepercayaan diri, dan kemajuan karir (Ragins & Verbos, 2007). Pentingnya fasilitas pengembangan karir juga mencakup memberikan karyawan pemahaman yang jelas tentang peluang karir di dalam organisasi. Ini mencakup menyediakan jalur karir yang transparan, mendokumentasikan kebijakan kenaikan pangkat, dan memberikan informasi tentang tangga karir. Mengetahui bahwa ada kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017).

5. Budaya Organisasi yang Positif

Budaya organisasi yang positif adalah praktek terbaik yang mendasar dalam meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja. Budaya ini mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang didukung oleh organisasi, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Dengan mengembangkan budaya organisasi yang positif, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk pencapaian tujuan bisnis dan kesejahteraan karyawan. Budaya organisasi yang positif memiliki dampak langsung pada motivasi karyawan. Menurut teori kebutuhan Maslow, kebutuhan sosial dan kebutuhan akan pengakuan menjadi penting bagi karyawan setelah kebutuhan fisik dan keamanan terpenuhi. Budaya organisasi yang positif menciptakan iklim

kerja yang mendukung kebutuhan ini, membangun hubungan yang positif antar anggota tim, dan meningkatkan rasa keterlibatan (Maslow, 1943).

Salah satu komponen utama dari budaya organisasi yang positif adalah keadilan dan transparansi. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika merasa bahwa keputusan organisasi adil dan bahwa informasi mengenai kebijakan, prosedur, dan perubahan dikomunikasikan secara jelas. Menurut teori keadilan organisasional, persepsi akan keadilan dalam distribusi sumber daya dan perlakuan yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Greenberg, 1987). Selain itu, membangun budaya kerja yang inklusif adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan yang positif. Budaya inklusif menghargai keberagaman dan menciptakan ruang bagi semua karyawan untuk berkontribusi tanpa diskriminasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya inklusif memiliki tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik (Richard *et al.*, 2004).

Kepemimpinan juga berperan besar dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Gaya kepemimpinan yang mendukung, memberdayakan, dan memberikan inspirasi dapat menciptakan atmosfer positif di tempat kerja. Teori transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan membimbing karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Bass & Riggio, 2006). Budaya organisasi yang positif juga mencakup pengakuan dan

apresiasi terhadap pencapaian karyawan. Memberikan penghargaan atau pujian atas kinerja yang baik memperkuat rasa bernilai diri karyawan dan mendorong motivasi intrinsik. Teori reinforcement menunjukkan bahwa perilaku yang diikuti oleh penghargaan cenderung diulang, meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang positif (Skinner, 1953). Selain itu, budaya inovasi juga menjadi elemen penting dari budaya organisasi yang positif. Memberikan ruang untuk eksperimen, gagasan baru, dan pemikiran kreatif menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai untuk berkontribusi secara unik. Organisasi yang memfasilitasi inovasi dapat menghadirkan tantangan yang merangsang dan mempertahankan tingkat motivasi karyawan (Amabile, 1998).

6. Pengakuan dan Hadiah

Pengakuan dan hadiah merupakan praktek terbaik yang sangat efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja. Prinsip dasar di balik ini adalah memberikan apresiasi dan imbalan kepada karyawan untuk kinerja yang luar biasa, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diakui, dihargai, dan termotivasi untuk terus berprestasi. Pengakuan dapat diberikan dalam berbagai bentuk, mulai dari pujian verbal hingga pengakuan formal dalam bentuk penghargaan atau sertifikat. Teori reinforcement menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif cenderung diulang, dan pengakuan memberikan konsekuensi positif yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Skinner, 1953).

Salah satu bentuk pengakuan yang umum adalah pujian langsung. Saat seorang atasan mengakui atau memberikan umpan balik positif secara terbuka kepada seorang karyawan atas prestasi atau usaha ekstra, hal ini dapat meningkatkan rasa harga diri dan motivasi untuk melakukan lebih baik di masa mendatang. Teori kebutuhan McClelland menyoroti kebutuhan akan pengakuan sebagai faktor kunci yang mendorong motivasi karyawan (McClelland, 1961). Pemberian hadiah adalah cara lain yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan. Hadiah dapat berupa uang tunai, bonus, atau barang-barang material lainnya. Teori reinforcement juga dapat diaplikasikan di sini, di mana hadiah bertindak sebagai konsekuensi positif yang dapat memperkuat perilaku yang diinginkan (Skinner, 1953).

Hadiah juga dapat berbentuk pengembangan karir atau kesempatan untuk pengembangan lebih lanjut. Ini menciptakan ikatan antara kinerja yang luar biasa dan peluang pertumbuhan profesional, meningkatkan motivasi karyawan untuk terus berusaha memberikan yang terbaik. Teori pengaturan tujuan mendukung konsep ini, karena menyusun tujuan pengembangan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pencapaian tersebut (Locke & Latham, 2002). Program pengakuan formal, seperti program karyawan bulan ini atau penghargaan tahunan, juga dapat memiliki dampak positif yang signifikan pada motivasi. Memiliki acara atau kebijakan formal untuk merayakan pencapaian karyawan menciptakan budaya pengakuan di

seluruh organisasi. Ini menciptakan ekspektasi bahwa kinerja yang luar biasa akan diakui dan memberikan insentif tambahan untuk berprestasi.

Pengakuan dapat diaplikasikan dalam konteks tim. Mengakui dan merayakan keberhasilan tim dapat membangun semangat kerja kelompok dan memotivasi anggota tim untuk bekerja sama. Dalam kerangka teori pengaturan tujuan, menyusun tujuan tim dan memberikan pengakuan atas pencapaian kelompok dapat meningkatkan motivasi kolektif (Locke & Latham, 2002). Selain memberikan pengakuan untuk kinerja individu, organisasi juga dapat mempertimbangkan pemberian pengakuan untuk inovasi atau ide kreatif yang memberikan kontribusi pada kemajuan perusahaan. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai atas kontribusi ide-ide, mendorong keberanian untuk berinovasi. Teori kebutuhan Maslow menunjukkan bahwa memberikan ruang untuk self-actualization atau aktualisasi diri adalah elemen kunci dalam motivasi (Maslow, 1943).

7. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja adalah praktek terbaik yang signifikan dalam meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja modern. Dalam era di mana kebutuhan dan harapan karyawan terus berkembang, fleksibilitas kerja memberikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan dapat mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Fleksibilitas kerja mencakup berbagai bentuk,

termasuk fleksibilitas waktu, fleksibilitas tempat kerja, dan fleksibilitas tugas. Fleksibilitas waktu, seperti jadwal kerja yang dapat disesuaikan atau bekerja dari rumah, memberikan karyawan kebebasan untuk menyesuaikan jam kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi dan profesional. Fleksibilitas tempat kerja memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi yang berbeda, memanfaatkan teknologi untuk tetap terhubung dengan tim. Fleksibilitas tugas melibatkan memberikan karyawan kontrol lebih besar atas jenis pekerjaan yang di lakukan.

Fleksibilitas waktu, seperti kerja fleksibel atau jam kerja yang dapat disesuaikan, telah terbukti meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Menurut penelitian, karyawan yang diberi fleksibilitas waktu lebih mungkin merasa memiliki kendali atas pekerjaan, meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mengurangi tingkat kelelahan (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013). Selain itu, fleksibilitas waktu juga dapat memengaruhi motivasi intrinsik. Teori self-determination menunjukkan bahwa memberikan otonomi kepada karyawan, termasuk dalam hal waktu kerja, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karena karyawan merasa memiliki kendali atas keputusan (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991).

Fleksibilitas tempat kerja, seperti bekerja dari rumah atau lokasi eksternal, juga dapat membawa dampak positif pada motivasi karyawan. Studi menunjukkan bahwa karyawan yang dapat bekerja dari tempat yang dipilih merasa lebih puas dengan pekerjaan dan lebih

termotivasi untuk mencapai hasil yang baik (Golden & Gajendran, 2019). Fleksibilitas tempat kerja juga dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja. Karyawan yang memiliki kontrol lebih besar terhadap lokasi kerja dapat mengatasi tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dengan lebih baik. Dalam konteks teori *work-life balance*, fleksibilitas tempat kerja membantu menciptakan kondisi di mana pekerjaan dan kehidupan pribadi saling mendukung, meningkatkan kesejahteraan karyawan (Greenhaus & Allen, 2011).

Fleksibilitas tugas, atau memberikan karyawan kesempatan untuk mengelola dan memilih jenis pekerjaan yang dilakukan, juga berkontribusi pada motivasi. Teori empowerment menyoroti pentingnya memberikan karyawan otonomi dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Fleksibilitas tugas menciptakan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan meningkatkan rasa keterlibatan (Spreitzer, 1995). Selain itu, memberikan fleksibilitas tugas dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Teori pengaturan tujuan menyatakan bahwa memberikan karyawan kesempatan untuk berkontribusi pada penetapan tujuan dan mengelola pekerjaan sendiri dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Locke & Latham, 2002).

8. Promosi Keseimbangan Kerja-Hidup

Promosi keseimbangan kerja-hidup adalah praktek terbaik yang krusial dalam meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja. Konsep ini mencerminkan upaya organisasi untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan memberikan dukungan untuk keseimbangan kerja-hidup, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Salah satu aspek utama dari promosi keseimbangan kerja-hidup adalah fleksibilitas waktu. Memberikan karyawan kontrol lebih besar atas jam kerja, termasuk opsi untuk bekerja dari rumah atau mengatur jam kerja yang lebih fleksibel, memungkinkan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi dan kebutuhan keluarga. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat kelelahan (Bloom & Michel, 2002).

Cuti yang adil dan fleksibel juga merupakan elemen penting dalam mendukung keseimbangan kerja-hidup. Organisasi yang menyediakan cuti yang cukup, termasuk cuti hamil, cuti melahirkan, dan cuti keluarga, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dalam memenuhi peran keluarga. Keberlanjutan cuti yang memadai telah terbukti meningkatkan kesejahteraan keluarga dan kesejahteraan psikologis karyawan (Gornick *et al.*, 1997). Saat organisasi mendukung kebijakan bekerja dari rumah, ini tidak hanya memberikan fleksibilitas, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk

mengurangi waktu perjalanan, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan individu. Penelitian menunjukkan bahwa bekerja dari rumah dapat meningkatkan kepuasan dan keseimbangan kerja-hidup (Golden, 2009).

Peran manajer dalam mendukung keseimbangan kerja-hidup tidak dapat diabaikan. Gaya manajerial yang mendukung, memberdayakan, dan memahami kebutuhan karyawan untuk keseimbangan kerja-hidup dapat menciptakan budaya di mana karyawan merasa dihargai sebagai individu dan profesional. Studi menunjukkan bahwa dukungan manajerial memiliki dampak positif pada keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan karyawan (Kossek *et al.*, 2011). Mengenal kebutuhan individu dan memberikan sumber daya yang sesuai untuk mendukung keseimbangan kerja-hidup juga merupakan aspek penting dari praktek ini. Ini dapat mencakup layanan seperti penitipan anak, program kesehatan mental, atau dukungan untuk kebutuhan keluarga karyawan. Organisasi yang menyediakan sumber daya ini dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan dapat mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Riley *et al.*, 2012).



BAB IV

PENGEMBANGAN KARYAWAN

A. Konsep dan Pentingnya Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah landasan penting dalam manajemen sumber daya manusia, membahas konsep dan pentingnya meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi individu dalam konteks organisasi. Noe (2017) menekankan bahwa pengembangan karyawan melibatkan berbagai kegiatan, dari pelatihan hingga pembinaan, yang bertujuan memberdayakan individu dan mendukung pertumbuhan organisasi. Pentingnya pengembangan karyawan terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, memberikan keunggulan kompetitif, dan menciptakan budaya yang mempromosikan pembelajaran berkelanjutan.

1. Konsep Pengembangan Karyawan

Konsep pengembangan karyawan mencakup serangkaian strategi dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan potensi individu dalam suatu organisasi. Noe (2017) menggambarkan bahwa konsep ini tidak terbatas pada pelatihan teknis, melainkan juga mencakup pengembangan aspek kepemimpinan, kreativitas, dan kemampuan interpersonal. Sebagai suatu pendekatan yang holistik, pengembangan karyawan melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan individu dan organisasi untuk menciptakan program yang efektif. Salah satu aspek penting dalam konsep pengembangan karyawan adalah perencanaan program. Goldstein dan Ford (2002) menyoroti bahwa perencanaan ini melibatkan evaluasi kebutuhan pelatihan, identifikasi kompetensi yang diinginkan, dan perumusan tujuan yang jelas. Dengan cara ini, program pengembangan dapat disesuaikan dengan kebutuhan khusus organisasi dan individu, menciptakan relevansi yang lebih tinggi.

Pelaksanaan program pengembangan adalah langkah kritis dalam menjalankan konsep ini. Menurut Goldstein dan Ford (2002), implementasi harus memperhitungkan berbagai metode pelatihan, mulai dari simulasi hingga workshop interaktif. Varietas metode ini membantu menciptakan pengalaman belajar yang beragam, sesuai dengan gaya dan preferensi pembelajaran karyawan. Konsep pengembangan karyawan juga mencakup evaluasi efektivitas program.

Menurut Kirkpatrick (1994), evaluasi ini dapat dibagi menjadi empat tingkat, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Dengan memahami dampak program pada berbagai tingkat ini, organisasi dapat menilai sejauh mana tujuan pengembangan tercapai dan menyesuaikan program untuk meningkatkan efektivitasnya.

Pendekatan konsep ini tidak hanya terbatas pada tingkat organisasi, tetapi juga melibatkan perspektif jangka panjang terkait pengembangan karir. Hall (2004) menyoroti bahwa konsep pengembangan karyawan harus terkait erat dengan penciptaan jalur karir yang jelas. Ini melibatkan pemahaman akan tujuan dan aspirasi karir karyawan serta menyediakan peluang untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam konteks pengembangan karyawan, konsep ini juga mencakup pembinaan atau mentoring. Kampa-Kokesch dan Anderson (2001) menjelaskan bahwa hubungan mentor-mentee dapat memberikan manfaat ganda: memberikan bimbingan bagi karyawan yang kurang berpengalaman dan memberdayakan mentor yang lebih berpengalaman. Melalui pendekatan ini, pengetahuan dan pengalaman dapat dipertukarkan secara efektif, menciptakan lingkungan di mana pertumbuhan berbasis pengalaman menjadi kunci.

2. Pentingnya Pengembangan Karyawan

Pentingnya pengembangan karyawan mencerminkan peran sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, beradaptasi, dan berdaya saing tinggi. Hal ini bukan hanya menguntungkan individu secara pribadi, tetapi juga membawa dampak positif yang signifikan

pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Dalam pemahaman konsep ini, kita dapat mengeksplorasi beberapa dimensi kunci yang menandai kepentingan yang mendalam terhadap pengembangan karyawan. Pertama-tama, pentingnya pengembangan karyawan terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Studi oleh Tannenbaum dan Yukl (1992) menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami pelatihan dan pengembangan efektif cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Ini tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga memperkaya kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan inovasi.

Pengembangan karyawan juga menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas hasil kerja. Colarelli dan Montei (2015) menggarisbawahi bahwa karyawan yang terlibat dalam program pengembangan cenderung menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas dan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap hasil kerja. Hal ini menciptakan lingkungan di mana standar kinerja meningkat, memberikan dampak positif pada keseluruhan produktivitas organisasi. Pentingnya pengembangan karyawan juga dapat dipahami melalui lensa kepuasan dan keterlibatan karyawan. Studi oleh Tannenbaum dan Yukl (1992) menyatakan bahwa program pengembangan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dalam pengembangan karir, cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan dan

memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi positif pada organisasi.

Aspek penting lainnya adalah daya tarik organisasi terhadap bakat dan retensi karyawan yang unggul. Colarelli dan Monte (2015) menekankan bahwa organisasi yang memiliki reputasi sebagai tempat yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan akan lebih mampu menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas tinggi. Karyawan cenderung memilih organisasi yang memberikan peluang untuk pengembangan karir, menciptakan keuntungan bersaing dalam merekrut tenaga kerja terbaik. Pentingnya pengembangan karyawan juga dapat diukur dari perspektif pertumbuhan organisasi jangka panjang. Melalui pembinaan dan mentoring, organisasi dapat membentuk pemimpin masa depan yang memiliki visi strategis dan keterampilan kepemimpinan yang kuat. Avolio dan Yammarino (2002) menyoroti bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dapat menciptakan kepemimpinan yang berdaya tahan dan mampu menghadapi tantangan perubahan organisasi.

B. Rencana Pengembangan Karyawan: Evaluasi, Perencanaan, dan Implementasi

Rencana Pengembangan Karyawan adalah tonggak utama dalam manajemen sumber daya manusia, merangkum serangkaian strategi terencana untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan

potensi individu dalam suatu organisasi. Evaluasi yang cermat, perencanaan tujuan yang jelas, dan implementasi yang terkoordinasi adalah elemen-elemen kunci dalam memastikan efektivitasnya. Seperti yang diungkapkan oleh Goldstein dan Ford (2002), "Perencanaan pengembangan karyawan yang efektif memerlukan identifikasi kebutuhan yang akurat dan pengintegrasian tujuan individu dengan tujuan organisasi, menciptakan landasan untuk pertumbuhan berkelanjutan dan keberhasilan bersama."

a. Evaluasi Karyawan

Evaluasi karyawan merupakan tahap kritis dalam merancang Rencana Pengembangan Karyawan, yang melibatkan penilaian terhadap kinerja, keahlian, dan potensi individu. Pendekatan evaluasi yang cermat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta merencanakan pengembangan yang sesuai dengan tujuan strategis. Noe (2017) menekankan pentingnya evaluasi karyawan dalam menciptakan dasar yang kuat untuk pengembangan, memungkinkan organisasi untuk merespons kebutuhan individu dan mengarahkan upaya pengembangan sesuai dengan arah yang diinginkan. Sebagai langkah pertama dalam Evaluasi Karyawan, penggunaan metode evaluasi yang relevan adalah kunci. Metode tersebut dapat melibatkan penilaian kinerja yang terstruktur, wawancara, atau tes psikometrik. Evaluasi kinerja membantu mengidentifikasi pencapaian karyawan terhadap tujuan dan tanggung jawab, sementara wawancara dan tes psikometrik dapat memberikan

wawasan lebih mendalam tentang keahlian dan karakteristik personal (Noe, 2017).

Tingkat partisipasi karyawan dalam evaluasi juga memainkan peran penting. Keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi diri dapat meningkatkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan pribadi, serta memberikan perspektif yang berharga kepada manajemen (Kirkpatrick, 1994). Ini menciptakan dasar yang kuat untuk merancang program pengembangan yang relevan dan dapat diterima oleh karyawan. Selain itu, evaluasi karyawan harus mencapai tujuan identifikasi kebutuhan pengembangan yang paling mendesak. Evaluasi yang efektif harus mengidentifikasi kebutuhan pengembangan utama dan menyoroti area di mana karyawan dapat tumbuh lebih lanjut (Noe, 2017). Misalnya, apakah ada kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan teknis, atau apakah ada peluang untuk mengembangkan kepemimpinan dan kemampuan interpersonal.

3. Perencanaan Pengembangan

Perencanaan Pengembangan adalah tahap krusial dalam Rencana Pengembangan Karyawan yang menuntut identifikasi tujuan yang jelas dan penentuan langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Ini melibatkan proses merinci kebutuhan pengembangan karyawan berdasarkan hasil evaluasi dan mengaitkannya dengan strategi umum organisasi. Menurut Noe (2017), perencanaan pengembangan yang efektif memerlukan ketepatan dalam mengidentifikasi kebutuhan dan

pengintegrasian tujuan individu dengan tujuan organisasi, menciptakan dasar untuk pertumbuhan berkelanjutan dan keberhasilan bersama.

Penetapan tujuan pengembangan yang jelas, langkah ini melibatkan identifikasi tujuan yang spesifik, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi (Noe, 2017). Misalnya, apakah tujuannya adalah meningkatkan keterampilan teknis, mengembangkan kepemimpinan, atau mempersiapkan karyawan untuk peran manajerial. Dengan menetapkan tujuan yang jelas, organisasi dapat menyelaraskan upaya pengembangan dengan strategi keseluruhan. Selanjutnya, identifikasi rencana tindakan yang terperinci merupakan langkah kritis dalam perencanaan pengembangan. Rencana tindakan harus mencakup langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mencapai tujuan pengembangan yang telah ditetapkan. Goldstein dan Ford (2002) menekankan bahwa merinci langkah-langkah ini membantu dalam menentukan sumber daya yang diperlukan, mengukur kemajuan, dan memastikan konsistensi dengan strategi organisasi.

4. Implementasi Rencana Pengembangan

Implementasi Rencana Pengembangan Karyawan adalah fase kritis yang membutuhkan koordinasi yang baik, dukungan manajemen yang kuat, dan penyesuaian yang cermat dengan kebutuhan individu dan organisasi. Langkah-langkah implementasi harus menyelaraskan evaluasi dan perencanaan sebelumnya dengan tujuan pengembangan yang telah ditetapkan. Menurut Noe (2017), implementasi yang berhasil memastikan bahwa program pengembangan diterapkan dengan efektif

dalam lingkungan kerja, menciptakan pengalaman pembelajaran yang berharga dan mendukung pertumbuhan karyawan. Dukungan manajemen adalah kunci dalam memastikan implementasi yang sukses. Marsick dan Watkins (1990) menekankan pentingnya manajemen yang mendukung dalam menciptakan budaya organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Dukungan ini mencakup alokasi sumber daya, baik finansial maupun manusia, serta memberikan dorongan emosional yang diperlukan untuk menyelesaikan program pengembangan. Keberhasilan implementasi sering kali terkait erat dengan tingkat keterlibatan dan dukungan manajemen.

Penyediaan sumber daya yang diperlukan juga merupakan indikator penting dalam implementasi rencana pengembangan. Sumber daya melibatkan tidak hanya anggaran untuk pelatihan, tetapi juga penyediaan pelatih atau mentor yang memadai dan teknologi yang diperlukan (Noe, 2017). Keberhasilan implementasi bergantung pada penyediaan sumber daya ini untuk memastikan program pengembangan dapat berjalan sesuai rencana. Oleh karena itu, alokasi sumber daya menjadi aspek kritis untuk mencapai tujuan pengembangan. Langkah selanjutnya dalam implementasi adalah integrasi rencana pengembangan dengan kegiatan harian. Organisasi harus memastikan bahwa program pengembangan terintegrasi dengan tugas dan tanggung jawab harian karyawan. Dengan cara ini, pengembangan menjadi lebih relevan dan dapat diterapkan dengan lebih efektif dalam konteks kerja sehari-hari (Marsick & Watkins, 1990). Integrasi ini menciptakan

kesinambungan antara pengembangan dan pekerjaan sehari-hari, memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan apa yang di pelajari dalam situasi praktis.

Partisipasi aktif karyawan selama implementasi adalah aspek penting dalam kesuksesan program pengembangan. Karyawan yang merasa didukung dan didorong untuk aktif terlibat dalam program pengembangan cenderung mendapatkan manfaat yang lebih besar (Noe, 2017). Aktivitas partisipatif termasuk hadir dalam sesi pelatihan, mengambil bagian dalam proyek pengembangan, dan berkomunikasi secara terbuka dengan pelatih atau mentor. Aktivitas ini menciptakan pengalaman belajar yang lebih kuat dan relevan untuk karyawan. Pentingnya respons karyawan terhadap program pengembangan juga harus diakui. Menilai sejauh mana karyawan merespons positif terhadap program pengembangan dapat memberikan wawasan berharga tentang efektivitas dan penerimaan program tersebut. Respons karyawan mencakup tingkat kepuasan, motivasi, dan keterlibatan dalam program. Menurut Noe (2017), mengukur respons karyawan adalah langkah penting dalam mengevaluasi keberhasilan program pengembangan.

C. Pelatihan dan Pengembangan Sebagai Alat Peningkatan Keterampilan

"Pelatihan dan Pengembangan sebagai Alat Peningkatan Keterampilan" menjadi landasan penting dalam manajemen sumber daya manusia, membentuk fondasi bagi pertumbuhan individu dan keberhasilan organisasi. Menurut Noe (2017), ini bukan sekadar tugas rutin, melainkan strategi esensial untuk meningkatkan keterampilan karyawan, baik secara teknis maupun dalam pengembangan soft skills. Dalam era dinamika bisnis yang cepat, pelatihan yang terarah dan pengembangan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, memahami peran penting ini tidak hanya memperkaya individu, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh bagi kesuksesan jangka panjang organisasi.

Pelatihan sebagai alat peningkatan keterampilan adalah komponen esensial dalam strategi pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan memperkuat keterampilan teknis dan non-teknis karyawan. Menurut Noe (2017), pelatihan mencakup serangkaian metode yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan individu agar lebih efektif dan produktif dalam pekerjaan. Dalam hal ini, pelatihan dapat dianggap sebagai jembatan yang menghubungkan kebutuhan keterampilan saat ini dengan tuntutan dan perubahan di lingkungan kerja. Identifikasi kebutuhan pelatihan yang akurat adalah langkah awal yang penting. Dalam era perubahan yang cepat, organisasi

perlu memahami dengan jelas di mana kekurangan keterampilan mungkin muncul. Proses ini melibatkan evaluasi keterampilan karyawan saat ini dan perbandingan dengan tuntutan pekerjaan yang berkembang (Noe, 2017). Misalnya, jika teknologi baru diterapkan di tempat kerja, pelatihan dapat difokuskan untuk meningkatkan keterampilan teknologi karyawan.

Pemilihan metode pelatihan yang relevan menjadi faktor penting dalam memastikan efektivitasnya. Menurut Goldstein dan Ford (2002), metode pelatihan dapat bervariasi dari kelas tradisional, pelatihan online, simulasi, hingga proyek khusus. Pemilihan metode yang sesuai harus mempertimbangkan karakteristik materi pelatihan, kebutuhan karyawan, dan preferensi belajar individu (Noe, 2017). Sebagai contoh, untuk keterampilan teknis yang kompleks, simulasi atau proyek langsung di lapangan mungkin lebih efektif. Pentingnya partisipasi aktif karyawan dalam pelatihan tidak dapat diabaikan. Karyawan yang aktif terlibat dalam sesi pelatihan cenderung memperoleh manfaat yang lebih besar. Aktivitas partisipatif bisa mencakup diskusi, studi kasus, atau latihan langsung (Noe, 2017).

Pengembangan sebagai alat peningkatan keterampilan adalah dimensi penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperluas kompetensi dan kapabilitas karyawan untuk peran masa depan. Menurut Goldstein dan Ford (2002), pengembangan melibatkan upaya panjang dan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar

lebih siap menghadapi tuntutan perubahan di lingkungan kerja. Pengembangan keterampilan kepemimpinan menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan kapabilitas individu dalam peran manajerial. Menurut Noe (2017), kepemimpinan yang efektif memerlukan keterampilan seperti kemampuan berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan memotivasi tim. Pengembangan keterampilan kepemimpinan dapat mencakup program pelatihan khusus, mentoring, atau penugasan proyek yang membutuhkan tanggung jawab manajerial.

Pengembangan keterampilan interpersonal dan komunikasi juga memegang peran penting. Lingkungan kerja modern menuntut karyawan untuk berinteraksi dengan beragam orang dan tim. Program pengembangan yang fokus pada keterampilan interpersonal, seperti bekerja dalam tim, berkomunikasi efektif, dan mengelola konflik, dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas hubungan di tempat kerja (Noe, 2017). Pengembangan keterampilan tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pemahaman strategis dan analitis. Menurut Goldstein dan Ford (2002), kemampuan untuk memahami strategi organisasi, menganalisis data, dan membuat keputusan yang informasional menjadi kritis dalam konteks bisnis yang kompleks saat ini. Program pengembangan yang mencakup pelatihan strategis dan analitis dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berkontribusi pada visi dan tujuan organisasi.



BAB V

MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI YANG MENDUKUNG KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN

A. Membentuk Budaya Organisasi yang Mendukung Pengembangan Karyawan

Membentuk budaya organisasi yang mendukung pengembangan karyawan merupakan langkah krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan. Pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai budaya organisasi, penerapan kepemimpinan situasional yang responsif terhadap kebutuhan budaya, serta fokus pada keselarasan nilai antara pemimpin dan budaya menjadi poin kunci. Seiring dengan itu, menciptakan resonansi emosional dalam budaya organisasi dan

mengintegrasikan evaluasi kinerja dalam budaya pembelajaran menjadi elemen penting untuk memastikan pengembangan karyawan yang berkelanjutan (Schein, 2017; Blanchard *et al.*, 2013; Boyatzis & McKee, 2008; Goleman *et al.*, 2013; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

1. Pemahaman Mendalam terhadap Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai budaya organisasi menjadi fondasi esensial dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan. Edgar H. Schein (2017) menyoroti pentingnya pemahaman yang kuat terhadap nilai-nilai ini sebagai langkah pertama dalam membentuk budaya yang memberdayakan karyawan. Pemimpin yang memiliki pemahaman yang mendalam dapat mengartikulasikan dan memperkuat nilai-nilai tersebut, menciptakan arah yang jelas untuk seluruh organisasi. Dalam mencapai pemahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai budaya, penting untuk menganalisis dan mengidentifikasi nilai-nilai inti yang mendasari perilaku dan keputusan dalam organisasi. Schein (2017) menegaskan bahwa nilai-nilai ini mencakup keyakinan, norma, dan prinsip-prinsip yang membentuk pandangan kolektif anggota organisasi terhadap tugas dan hubungan. Dengan memahami elemen-elemen ini, organisasi dapat menciptakan budaya yang konsisten dengan tujuan dan nilai-nilai yang diemban.

Upaya pemahaman nilai-nilai budaya harus melibatkan seluruh anggota organisasi. Penting untuk membuka jalur komunikasi yang efektif sehingga nilai-nilai tersebut tidak hanya dipahami tetapi juga diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pendapat Schein (2017) bahwa budaya organisasi yang kuat melibatkan partisipasi aktif dari seluruh anggota, bukan hanya sebagai penonton tetapi sebagai pelaku yang turut membentuk dan mempertahankan nilai-nilai tersebut. Dalam konteks ini, pemimpin memegang peran penting dalam membimbing organisasi menuju pemahaman nilai-nilai yang lebih dalam. Blanchard, Zigarmi, dan Zigarmi (2013) menekankan pentingnya kepemimpinan yang dapat menjadi fasilitator dalam proses pemahaman ini. Pemimpin perlu menciptakan ruang untuk diskusi terbuka mengenai nilai-nilai budaya, mendorong refleksi, dan memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana nilai-nilai tersebut dapat tercermin dalam tindakan sehari-hari.

2. Penerapan Kepemimpinan Situasional dalam Konteks Budaya Organisasi

Penerapan kepemimpinan situasional dalam konteks budaya organisasi adalah strategi yang krusial untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan. Konsep ini, sebagaimana dikemukakan oleh Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, dan Drea Zigarmi dalam "*Leadership and The One Minute Manager*" (2013), menyoroti pentingnya pemimpin yang dapat mengadaptasi gaya

kepemimpinan sesuai dengan tuntutan dan karakteristik unik dari budaya organisasi. Penerapan kepemimpinan situasional membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik yang dianut oleh anggota organisasi. Pemimpin yang efektif dalam konteks budaya harus mampu membaca dan menghormati dinamika budaya tersebut. Dalam setiap situasi, pemimpin perlu menilai kebutuhan dan harapan budaya, dan kemudian mengadaptasi gaya kepemimpinan secara tepat.

Pentingnya pemahaman ini ditekankan oleh Blanchard *et al.* (2013), yang menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan situasional bergantung pada kepekaan terhadap konteks budaya. Pemimpin yang tidak hanya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan tugas dan individu, tetapi juga dengan budaya organisasi, dapat menciptakan dampak yang lebih besar dalam mendukung pengembangan karyawan. Salah satu aspek kunci dari kepemimpinan situasional dalam konteks budaya adalah kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi dan merespons terhadap perubahan dalam budaya organisasi. Budaya tidak tetap stagnan; ia berkembang seiring waktu sebagai respons terhadap perubahan eksternal dan internal. Pemimpin yang adaptif mampu membaca sinyal-sinyal perubahan dalam budaya dan mengubah gaya kepemimpinan untuk tetap selaras.

Penerapan kepemimpinan situasional juga membutuhkan kemampuan untuk membangun hubungan dengan berbagai pihak dalam organisasi. Ini termasuk memahami dan menghormati peran

berbagai kelompok atau tim dalam menciptakan dan memelihara budaya. Sebagaimana disarankan oleh Blanchard *et al.* (2013), pemimpin harus mampu bekerja sama dengan semua tingkatan dan fungsi dalam organisasi untuk memastikan bahwa budaya yang mendukung pengembangan karyawan dapat berkembang. Langkah awal dalam menerapkan kepemimpinan situasional dalam konteks budaya adalah melakukan analisis mendalam terhadap budaya organisasi. Pemimpin perlu mengidentifikasi nilai-nilai inti, norma, dan praktik-praktik yang membentuk budaya. Hal ini dapat melibatkan wawancara dengan anggota organisasi, survei budaya, atau analisis dokumentasi resmi tentang nilai-nilai organisasi.

Setelah pemahaman yang mendalam tentang budaya diperoleh, pemimpin dapat mulai menyesuaikan gaya kepemimpinan. Misalnya, jika budaya organisasi menekankan kolaborasi dan partisipasi, pemimpin dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih demokratis dan memberikan ruang untuk inisiatif karyawan. Sebaliknya, jika budaya menuntut ketegasan dan struktur, pemimpin dapat menggunakan pendekatan yang lebih direktif untuk memastikan pencapaian tujuan. Penerapan ini juga melibatkan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan anggota organisasi mengenai perubahan dalam gaya kepemimpinan. Perubahan ini perlu dijelaskan dengan jelas dan dikomunikasikan sebagai respons terhadap perubahan dalam budaya organisasi. Blanchard *et al.* (2013) menekankan

pentingnya transparansi dan komunikasi terbuka untuk memastikan bahwa anggota organisasi memahami dan mendukung perubahan ini.

3. Fokus pada Keselarasan Nilai Antara Pemimpin dan Budaya Organisasi

Fokus pada keselarasan nilai antara pemimpin dan budaya organisasi merupakan aspek penting dalam upaya membentuk lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan. Konsep ini menyoroti perlunya kesesuaian nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin dengan nilai-nilai yang mendefinisikan budaya organisasi. Sejalan dengan pandangan Daniel Goleman, Richard Boyatzis, dan Annie McKee dalam "*Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence*" (2013), keselarasan nilai ini menciptakan fondasi yang kuat untuk membentuk budaya yang memotivasi dan mendukung pertumbuhan karyawan. Pentingnya keselarasan nilai antara pemimpin dan budaya organisasi mencerminkan prinsip dasar bahwa pemimpin adalah agen perubahan kultural. Goleman *et al.* (2013) menegaskan bahwa pemimpin tidak hanya harus memahami nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi tetapi juga harus menjadi agen perubahan yang mampu membentuk budaya sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Dalam konteks ini, keselarasan nilai menjadi kunci untuk menciptakan kekonsistenan dalam perilaku dan keputusan pemimpin.

Proses pembentukan keselarasan nilai ini dimulai dengan pemahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai budaya organisasi.

Pemimpin perlu secara kritis mengidentifikasi nilai-nilai inti yang membentuk dasar budaya dan memahami implikasinya terhadap pengembangan karyawan. Schein (2017) menekankan bahwa pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai tersebut dapat memandu organisasi menuju pencapaian tujuan pengembangan karyawan yang sesuai dengan konteks budaya. Keselarasan nilai juga memerlukan kemampuan pemimpin untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam perilaku sehari-hari. Goleman *et al.* (2013) menyoroti pentingnya kecerdasan emosional dalam proses ini. Pemimpin yang mampu mengelola emosinya sendiri dan memahami emosi orang lain dapat menciptakan iklim di mana nilai-nilai budaya organisasi tercermin dalam interaksi sehari-hari. Misalnya, jika nilai-nilai menekankan kerjasama, pemimpin harus menunjukkan kolaborasi dalam tindakan dan keputusan.

Pemimpin perlu berkomitmen untuk menjadi model peran dalam menunjukkan keselarasan nilai. Goleman *et al.* (2013) menekankan bahwa pemimpin harus menjadi contoh hidup dari nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi. Ini mencakup konsistensi antara kata-kata dan tindakan, di mana pemimpin menunjukkan komitmen nyata terhadap nilai-nilai tersebut dalam pengambilan keputusan, resolusi konflik, dan interaksi sehari-hari. Dalam konteks ini, keselarasan nilai juga mencakup kecocokan antara nilai-nilai pribadi pemimpin dan nilai-nilai budaya organisasi. Goleman *et al.* (2013) menyoroti pentingnya kesejajaran ini untuk menciptakan integritas dan

kredibilitas pemimpin. Pemimpin yang hidup sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan yang konsisten tetapi juga mendukung perkembangan karyawan dengan memberikan contoh yang dapat diikuti.

4. Penciptaan Resonansi Emosional dalam Budaya Organisasi

Penciptaan resonansi emosional dalam budaya organisasi merupakan suatu langkah kunci dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan. Konsep resonansi emosional, sebagaimana dikemukakan oleh Richard Boyatzis dan Annie McKee dalam "*Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*" (2008), menyoroti pentingnya pemimpin dan anggota organisasi untuk menciptakan hubungan emosional yang positif dan memberdayakan. Dalam konteks budaya organisasi, resonansi emosional menciptakan landasan yang kuat untuk pertumbuhan, pembelajaran, dan kesejahteraan karyawan.

Resonansi emosional melibatkan pemahaman dan pengelolaan emosi dengan bijak. Boyatzis dan McKee (2008) menekankan bahwa pemimpin dan anggota organisasi perlu memiliki kecerdasan emosional yang tinggi untuk dapat membentuk iklim emosional yang positif. Ini mencakup kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi sendiri, serta empati terhadap emosi orang lain. Pemimpin yang mampu

mengelola emosinya dengan positif dapat memberikan dampak besar pada budaya organisasi.

Dalam konteks ini, penting untuk menciptakan budaya di mana ekspresi emosi dihargai dan dipahami. Pemimpin yang menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk menyatakan emosi, termasuk kekhawatiran atau ketidakpastian, dapat membentuk iklim emosional yang mendukung pengembangan. Schein (2017) menyoroti bahwa budaya yang terbuka terhadap ekspresi emosi dapat menciptakan kedekatan dan kepercayaan di antara anggota organisasi.

Resonansi emosional mencakup aspek kepekaan terhadap emosi orang lain. Pemimpin yang memahami dan merespons terhadap emosi karyawan dapat menciptakan iklim emosional yang mendukung. Hal ini melibatkan kemampuan mendengarkan secara empatik, mengakui perasaan orang lain, dan merespon dengan empati yang sesuai. Blanchard, Zigarmi, dan Zigarmi (2013) menekankan bahwa kepemimpinan empatik dapat menciptakan rasa saling menghargai dan keterlibatan emosional yang meningkat. Resonansi emosional juga mencakup kemampuan untuk membentuk hubungan interpersonal yang positif. Boyatzis dan McKee (2008) menyoroti bahwa hubungan antar-individu dalam organisasi dapat menjadi pendorong utama resonansi emosional. Pemimpin dan anggota organisasi perlu berinvestasi dalam membentuk hubungan yang saling mendukung dan membangun kepercayaan. Hubungan yang positif menciptakan iklim emosional yang mempromosikan pembelajaran dan pertumbuhan.

5. Integrasi Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik dalam Budaya Pembelajaran

Integrasi evaluasi kinerja dan umpan balik dalam budaya pembelajaran merupakan aspek penting dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan. Konsep ini menekankan bahwa evaluasi kinerja bukan hanya sekadar alat administratif, tetapi juga instrumen pembelajaran yang mendukung pertumbuhan individu dan kolektif. Dalam konteks ini, Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, dalam "*Evaluating Training Programs: The Four Levels*" (2006), menggarisbawahi pentingnya mengaitkan evaluasi kinerja dengan umpan balik yang konstruktif untuk menciptakan budaya pembelajaran yang dinamis. Pertama-tama, integrasi evaluasi kinerja dalam budaya pembelajaran melibatkan pendekatan yang holistik terhadap penilaian kinerja karyawan. Evaluasi kinerja tidak hanya berkaitan dengan pengukuran hasil kerja, tetapi juga dengan identifikasi kebutuhan pengembangan dan pemberian umpan balik yang mendukung pertumbuhan. Dalam perspektif ini, Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menekankan pentingnya melibatkan karyawan dalam proses evaluasi untuk meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab terhadap pembelajaran.

Sejalan dengan pendekatan ini, evaluasi kinerja juga harus diintegrasikan dengan proses pengembangan karyawan. Hal ini mencakup pengidentifikasian area-area pengembangan, perumusan rencana pembelajaran, dan penggunaan evaluasi sebagai alat untuk

mengukur kemajuan individu. Evaluasi kinerja yang terintegrasi dalam budaya pembelajaran juga menekankan pentingnya adopsi metode penilaian yang bersifat formatif. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menyatakan bahwa evaluasi formatif lebih bersifat pembelajaran dan memberikan umpan balik sepanjang waktu, memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan kinerja. Ini berbeda dengan evaluasi sumatif yang bersifat akhir dan lebih berfokus pada pengukuran hasil akhir.

Integrasi umpan balik dalam proses evaluasi kinerja menjadi elemen kunci dalam budaya pembelajaran. Umpan balik yang efektif mencakup aspek apresiatif dan konstruktif, memberikan pengakuan atas prestasi dan sekaligus memberikan arahan untuk perbaikan. Pendekatan yang bersifat pengembangan, bukan hanya evaluatif, menciptakan iklim di mana karyawan merasa didukung dalam mencapai potensi penuh. Pentingnya umpan balik juga terkait dengan pembentukan budaya pembelajaran yang inklusif dan terbuka. Dalam budaya ini, umpan balik bukanlah alat untuk menegur, tetapi sebagai sarana untuk memahami dan meningkatkan. Hal ini memerlukan kemampuan komunikasi yang efektif dari pihak manajemen untuk menyampaikan umpan balik dengan sensitivitas terhadap kebutuhan pengembangan karyawan.

Pada konteks budaya pembelajaran, umpan balik juga harus bersifat timbal balik atau dua arah. Ini menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan umpan balik kepada atasan atau rekan kerja, membuka ruang dialog yang memperkaya pembelajaran

bersama. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menekankan bahwa umpan balik dua arah menciptakan iklim di mana belajar adalah proses bersama, bukan hanya inisiatif pihak manajemen. Integrasi evaluasi kinerja dan umpan balik dalam budaya pembelajaran juga membutuhkan kerangka kerja yang menyeluruh untuk mendukung tujuan ini. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menyarankan bahwa organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan prosedur yang mendukung proses evaluasi dan umpan balik. Ini mencakup pemberdayaan manajemen, pengembangan sistem penilaian yang terkini, dan pendekatan yang berorientasi pada pembelajaran.

B. Kepemimpinan Sebagai Model Untuk Pengembangan Karyawan

Melalui penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan individu, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mempromosikan pengembangan keterampilan, pemahaman yang mendalam tentang tanggung jawab kepemimpinan dalam membimbing pengembangan karyawan, serta bagaimana hal tersebut dapat menciptakan dampak positif pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Seiring dengan pendekatan ini, John C. Maxwell dalam bukunya "*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*" (2007) mengidentifikasi prinsip-prinsip kepemimpinan yang bersifat transformatif. Salah satu hukum yang paling relevan adalah Hukum

Pengembangan, yang menekankan bahwa pengembangan pribadi dan organisasional adalah tanggung jawab setiap pemimpin. Dengan menganut prinsip ini, pemimpin menjadi model bagi karyawan dalam mengejar pembelajaran dan pertumbuhan, menciptakan budaya di mana pengembangan dianggap sebagai investasi yang krusial.

Pada konteks kepemimpinan sebagai model untuk pengembangan karyawan, Stephen R. Covey, dalam bukunya "*The 7 Habits of Highly Effective People*" (1989), membahas konsep paradigma kepemimpinan yang proaktif. Covey menekankan pentingnya tanggung jawab pribadi dan inisiatif dalam mencapai pertumbuhan pribadi dan profesional. Pemimpin yang menerapkan kebiasaan proaktif ini dapat menjadi inspirasi bagi karyawan, mendorong untuk mengambil peran aktif dalam pengembangan diri sendiri. Pemimpin yang efektif juga diharapkan untuk memahami kebutuhan individual karyawan dan memberikan dukungan yang sesuai. Dalam konteks ini, Daniel Goleman, dalam bukunya "*Emotional Intelligence*" (1995), menyoroti konsep kecerdasan emosional dan bagaimana pemimpin yang memahami dan mengelola emosi, baik emosi sendiri maupun orang lain, dapat menciptakan iklim di mana pengembangan karyawan dapat berkembang. Dengan memperhatikan aspek emosional dan interpersonal, pemimpin mampu menciptakan hubungan yang mendukung dan memotivasi pengembangan karyawan.

C. Mendorong Kolaborasi dan Inovasi

Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berfokus pada kolaborasi dan inovasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru berkembang, karyawan merasa dihargai, dan pertumbuhan kolektif menjadi prioritas. Beberapa referensi yang relevan dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana membangun budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Peter M. Senge, dalam bukunya *"The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization"* (1990), membahas konsep organisasi pembelajaran dan bagaimana budaya yang mendukung pembelajaran dapat memicu kolaborasi dan inovasi. Menurut Senge, organisasi pembelajaran adalah organisasi di mana orang terus-menerus meningkatkan kapasitas untuk menciptakan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, mendorong kolaborasi dan inovasi melibatkan pembentukan budaya yang mendorong belajar bersama, berbagi pengetahuan, dan eksperimen dengan ide-ide baru.

Sejalan dengan konsep organisasi pembelajaran, Tom Kelley dalam bukunya *"The Ten Faces of Innovation"* (2005) menyoroti peran berbagai "wajah" inovator dalam organisasi. Salah satu aspek yang menonjol adalah kolaborasi antarwajah, di mana ide-ide berbeda digabungkan untuk menciptakan inovasi yang lebih kuat. Oleh karena itu, mendorong kolaborasi tidak hanya sebatas berbagi informasi, tetapi

juga menciptakan ruang bagi berbagai perspektif untuk bersatu guna menghasilkan solusi kreatif.

Di samping itu, penting untuk menyadari bahwa kolaborasi dan inovasi sering kali memerlukan adopsi teknologi dan alat kerja yang mendukung. Dalam bukunya "*Collaboration: How Leaders Avoid The Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*" (2009), Morten T. Hansen menyoroti peran teknologi sebagai fasilitator kolaborasi yang efektif. Oleh karena itu, menciptakan budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi juga melibatkan investasi dalam sistem dan platform yang memungkinkan komunikasi dan kerja tim yang efisien. Dalam konteks inovasi, Jeffrey Dyer, Hal Gregersen, dan Clayton M. Christensen dalam "*The Innovator's DNA: Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators*" (2011) menyajikan konsep "*DNA inovator*" yang mencakup keterampilan seperti asosiasi, observasi, percobaan, jaringan, dan tanya. Budaya yang mendukung inovasi harus merangkul dan mempromosikan pengembangan keterampilan-keterampilan ini di antara karyawan. Oleh karena itu, mendorong inovasi juga memerlukan perubahan dalam cara organisasi memandang dan mendukung proses kreatif.



BAB VI

PENGUKURAN DAN EVALUASI KEBERHASILAN KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN

A. Menetapkan Metrik Kinerja Dan Tujuan yang Terukur

Pada upaya untuk merinci dan mendukung langkah-langkah kritis ini, banyak literatur terkini yang relevan telah memberikan pandangan mendalam tentang bagaimana menetapkan metrik kinerja dan tujuan yang terukur dalam konteks kepemimpinan dan pengembangan karyawan. *Balanced Scorecard* (BSC), yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, menjadi landasan untuk menetapkan metrik kinerja yang komprehensif. Dalam tulisannya, Kaplan dan Norton (1992) menyoroti bahwa BSC mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, memberikan pandangan holistik terhadap kinerja organisasi. Penerapan BSC tidak hanya

mengukur pencapaian target finansial tetapi juga memberikan pandangan tentang dampak kepemimpinan terhadap aspek-aspek kritis seperti inovasi, pengembangan karyawan, dan efisiensi operasional.

Pentingnya menetapkan tujuan yang terukur terkait dengan pengembangan karyawan dibahas oleh Aguinis dan Kraiger (2009) menekankan pada pendekatan SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk goal setting, memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan dapat diukur secara efektif. Pemimpin yang dapat menetapkan tujuan yang sesuai dan dapat diukur memberikan landasan yang kuat untuk evaluasi kinerja. Dalam konteks pengukuran kinerja kepemimpinan, feedback culture menjadi aspek penting. London dan Smither (2002) menyajikan pandangan tentang bagaimana budaya umpan balik yang efektif dapat memperkuat metrik kinerja kepemimpinan. Budaya yang mendorong umpan balik konstruktif dari berbagai pihak, termasuk rekan kerja, atasan, dan bawahan, menciptakan dasar yang sehat untuk evaluasi kinerja dan pengembangan kepemimpinan.

Untuk memahami dampak nyata dari program pengembangan karyawan, konsep return on investment (ROI) menjadi fokus. Phillips dan Stone (2004) membahas secara rinci cara mengukur ROI dalam program pembelajaran dan pengembangan karyawan. Pendekatan ini membantu organisasi menilai efektivitas investasi dalam pengembangan karyawan, mengukur kontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi. Dalam hal evaluasi kinerja kepemimpinan,

metode *360-degree feedback* telah terbukti efektif. Bracken *et al.* (2001) menggambarkan bagaimana mendapatkan umpan balik dari berbagai sumber memberikan pemahaman yang lebih luas tentang kemampuan kepemimpinan. Hal ini tidak hanya mencakup pandangan dari atasan dan bawahan tetapi juga melibatkan rekan kerja, menciptakan gambaran yang lebih lengkap dan objektif.

Langkah-langkah pengukuran ini juga mendukung peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Kirkpatrick (1994) menawarkan *Four Levels of Evaluation*, dimulai dari tingkat reaksi hingga hasil. Dengan menetapkan metrik pada setiap tingkat evaluasi, pemimpin dapat mengukur dampak program pengembangan pada berbagai aspek kinerja karyawan. Bryman dan Bell (2015) menyoroti kebutuhan untuk mengintegrasikan data dari pengukuran kinerja kepemimpinan dengan hasil evaluasi program pengembangan. Integrasi data ini memberikan pemahaman menyeluruh tentang bagaimana tujuan yang ditetapkan terhubung dengan hasil yang diinginkan, membentuk landasan keputusan yang lebih kuat untuk pemimpin dan organisasi.

B. Pengukuran Kepuasan Karyawan dan Keterlibatan

"Pengukuran dan Evaluasi Keberhasilan Kepemimpinan dan Pengembangan" dari buku ini membuka pintu ke dunia pentingnya pengukuran kepuasan karyawan dan tingkat keterlibatan dalam konteks

pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Dalam penanganan aspek ini, referensi dan penelitian terkini menjadi panduan utama untuk memahami dan mengimplementasikan strategi-strategi yang efektif. Pengukuran kepuasan karyawan memainkan peran utama dalam memahami dinamika internal organisasi. Spector (1997) menyoroti pentingnya memahami kepuasan karyawan sebagai indikator kesejahteraan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Survei kepuasan karyawan menjadi instrumen yang umum digunakan untuk mengevaluasi berbagai aspek, mulai dari kebijakan perusahaan hingga manajemen kompensasi.

Pentingnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi sebagai elemen dalam pengukuran kepuasan karyawan dapat dipahami dengan merujuk pada penelitian Greenhaus dan Allen (2011). Keseimbangan ini terbukti mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan secara signifikan, memunculkan pertanyaan tentang bagaimana pemimpin dapat merancang kebijakan yang mendukung kepuasan karyawan melalui pendekatan kehidupan kerja yang seimbang. Sejalan dengan itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan memerlukan pemahaman mendalam tentang kesejahteraan. Referensi terkini ini menjadi panduan dalam merancang program-program yang tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi tetapi juga menjaga kebahagiaan dan motivasi karyawan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Pengukuran kepuasan karyawan menjadi lebih kompleks ketika kita mempertimbangkan tingkat keterlibatan karyawan. Keterlibatan

mencerminkan tingkat keterikatan, motivasi, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Harter *et al.* (2002) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi secara positif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, evaluasi keterlibatan karyawan bukan hanya tentang memahami kepuasan, tetapi juga tentang melibatkan karyawan secara lebih mendalam dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Pendekatan transformational leadership, seperti yang dibahas oleh Bass dan Riggio (2006), merupakan elemen penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan ini, yang menekankan visi, inspirasi, dan pengembangan karyawan, telah terbukti membawa dampak positif pada keterlibatan dan motivasi individu.

Pada konteks pengukuran keterlibatan, bakat organisasi untuk inovasi juga mencuat sebagai elemen kunci. Bakker, Albrecht, dan Leiter (2011) membahas bahwa keterlibatan karyawan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mendukung dan merangsang inovasi. Dalam upaya untuk mencapai keterlibatan karyawan yang optimal, pengukuran keterlibatan ini juga memerlukan implementasi strategi employee involvement dan participative leadership (Cotton *et al.*, 1988). Mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan strategi organisasi menciptakan rasa memiliki yang kuat dan meningkatkan keterlibatan. Sementara itu, komunikasi efektif menjadi kunci dalam membangun dan memelihara keterlibatan karyawan (Eisenberger *et al.*, 1986).

Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara terbuka dan transparan dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar dan dihargai.

C. Evaluasi dan Penyesuaian Strategi

"Pengukuran dan Evaluasi Keberhasilan Kepemimpinan dan Pengembangan" dalam buku ini menggambarkan suatu perjalanan yang tak terhindarkan dari merencanakan hingga mengevaluasi dan menyesuaikan strategi kepemimpinan dan pengembangan. Fokus pada subbab C, "Evaluasi dan Penyesuaian Strategi," membuka pintu ke dalam dunia yang dinamis di mana keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan strategi yang digariskan tetapi juga oleh kemampuan untuk secara terus-menerus mengevaluasi dan menyempurnakan pendekatan. Dalam proses evaluasi strategi, Balanced Scorecard (BSC) muncul sebagai alat utama. Kaplan dan Norton (1992) menyoroti pentingnya BSC dalam memberikan perspektif holistik terhadap kinerja organisasi, melibatkan empat dimensi penting: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Evaluasi menggunakan BSC memungkinkan pemimpin untuk memahami dampak strategi pada berbagai aspek organisasi.

Pada konteks evaluasi strategi, kinerja kepemimpinan juga menjadi fokus. Pendekatan Transformational Leadership, seperti yang dijelaskan oleh Bass dan Riggio (2006), memberikan landasan untuk

mengevaluasi dampak kepemimpinan pada motivasi dan inovasi tim. Dengan memahami sejauh mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi, evaluasi kinerja kepemimpinan menjadi lebih holistik. Sejalan dengan evaluasi strategi, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) juga memegang peran penting. Hill dan Westbrook (1997) menyoroti bahwa analisis SWOT membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi. Evaluasi strategi yang kokoh membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi.

Langkah berikutnya dalam perjalanan ini adalah penyesuaian strategi. Flexibilitas menjadi kunci, dan dalam konteks ini, konsep agile leadership menonjol. Pemimpin yang menganut pendekatan ini, seperti yang ditekankan oleh Martin (2002), mampu merespon perubahan dengan cepat dan efektif. Dengan fokus pada kolaborasi, eksperimen, dan pembelajaran terus-menerus, agile leadership membawa keberlanjutan pada pengembangan strategi. Evaluasi dan penyesuaian strategi juga terkait erat dengan strategic innovation. Tidd, Bessant, dan Pavitt (2005) menggambarkan bagaimana inovasi strategis memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi peluang baru dan mengembangkan solusi kreatif. Penyesuaian strategi tidak hanya tentang merespons perubahan, tetapi juga menciptakan peluang baru untuk pertumbuhan jangka panjang.



BAB VII

MEMIMPIN DALAM ERA DIGITAL

A. Transformasi Digital dalam Kepemimpinan

Transformasi digital telah menjadi pendorong utama perubahan di dunia bisnis dan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, perubahan ini menuntut pemimpin untuk memahami dan merespons dengan bijak terhadap dinamika baru yang dihadapi organisasi. Transformasi digital dalam kepemimpinan tidak sekadar tentang adopsi teknologi, tetapi juga perubahan dalam filosofi dan budaya organisasi. Menurut McManus dan Ferguson (2018), kepemimpinan dalam era digital melibatkan penerapan strategi yang menggabungkan teknologi, manusia, dan proses secara holistik. Pemimpin perlu melihat teknologi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi, bukan sekadar sebagai solusi instan.

Pemimpin yang berhasil dalam transformasi digital mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan perubahan kepada seluruh

organisasi. Dalam bukunya, "*Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*" (Westerman *et al.*, 2014), penulis menekankan pentingnya kepemimpinan dalam merancang dan menyebarkan visi transformasi digital. Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi dan membimbing timnya melalui perubahan kompleks ini. Selain itu, kepemimpinan dalam era digital juga memerlukan keterampilan adaptasi yang cepat. Seiring dengan berkembangnya teknologi, pemimpin harus terus belajar dan menggabungkan pengetahuan baru ke dalam strategi kepemimpinan. Menurut Brown dan Anthony (2011), kepemimpinan adaptif adalah kunci kesuksesan dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat yang sering terjadi dalam lingkungan digital.

Aspek lain yang krusial dalam transformasi digital adalah membangun budaya inovasi. Pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru diterima dan dihargai. Dalam bukunya "*The Innovator's DNA*" (Dyer *et al.*, 2011), para penulis menekankan pentingnya kepemimpinan dalam mengembangkan budaya yang mendorong kreativitas dan eksperimen. Namun, kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan teknologi atau strategi bisnis. Pemimpin harus memahami dampak sosial dan etika dari transformasi digital. Dalam konteks ini, Davenport dan Harris (2007) dalam bukunya "*Competing on Analytics*" menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam merancang kebijakan yang mempertimbangkan konsekuensi sosial dan etika dari penggunaan teknologi.

B. Peran Teknologi Dalam Pengembangan Karyawan

Pada era digital yang terus berkembang, peran teknologi dalam pengembangan karyawan menjadi semakin vital. Transformasi digital tidak hanya mencakup perubahan proses bisnis, tetapi juga memengaruhi cara kita melihat dan mendukung perkembangan individu di tempat kerja. Teknologi memberikan fondasi untuk pembelajaran berkelanjutan yang dapat diakses oleh karyawan kapan saja dan di mana saja. Dalam laporannya tentang tren teknologi sumber daya manusia, Bersin (2018) menyoroti peran teknologi dalam menyediakan platform pembelajaran online yang memfasilitasi pembelajaran mandiri. Ini mencakup akses ke kursus online, webinar, dan sumber daya edukasi lainnya yang memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan sepanjang karier. Pemimpin dapat memanfaatkan ini untuk membentuk budaya pembelajaran yang mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Teknologi juga berperan penting dalam pengelolaan kinerja karyawan. Sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan teknologi analitik memungkinkan pemimpin untuk memantau dan mengevaluasi kinerja individu dan tim secara *real-time*. Kim (2017) dalam analisisnya tentang dampak teknologi pada sumber daya manusia menunjukkan bahwa ini memberikan peluang bagi pemimpin untuk memberikan umpan balik yang lebih tepat waktu dan bermanfaat,

membantu karyawan untuk berkembang secara kontinu dan mencapai tujuan. Pengembangan keterampilan teknis juga merupakan aspek penting dalam pembangunan karyawan di era digital. Galloway (2019) menggarisbawahi peran teknologi dalam menyediakan peluang pelatihan yang terfokus pada keahlian yang dibutuhkan di dunia digital. Melalui platform e-learning dan simulasi berbasis teknologi, karyawan dapat memperoleh keterampilan yang relevan dengan tuntutan pasar kerja yang terus berubah. Pemimpin yang bijak akan menggunakan teknologi untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik dan perkembangan individu.

Teknologi mendukung kolaborasi dan keterlibatan karyawan. Alat kolaborasi digital seperti Slack, Microsoft Teams, atau Google Workspace membuka saluran komunikasi yang lebih efisien, terlepas dari lokasi fisik karyawan. Wainwright (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penggunaan alat kolaborasi ini membantu membangun budaya kerja yang kolaboratif, meningkatkan pertukaran ide, dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam proses bisnis. Meskipun banyak keuntungan, penggunaan teknologi dalam pengembangan karyawan juga menimbulkan pertanyaan etis. Davenport, Harris, dan Shapiro (2010) dalam bukunya "*Competing on Talent Analytics*" menyoroti pentingnya pemimpin dalam memastikan bahwa kebijakan privasi dihormati dan bahwa teknologi digunakan secara etis. Keseimbangan antara meningkatkan produktivitas dan

menjaga hak privasi karyawan menjadi perhatian utama dalam konteks ini.

C. Mengelola Tim Jarak Jauh dan Kolaborasi Virtual

Di era digital yang terus berkembang, manajemen tim jarak jauh dan kolaborasi virtual menjadi suatu keharusan bagi pemimpin yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang global dan terhubung secara digital. Manajemen efektif dalam konteks ini melibatkan penggunaan alat dan strategi yang memungkinkan kolaborasi tanpa batas geografis, sambil tetap mempertahankan keterlibatan dan produktivitas tim. Salah satu aspek penting dalam mengelola tim jarak jauh adalah penggunaan alat kolaborasi virtual. Menurut Wainwright (2020), alat seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi dan berkolaborasi secara efisien, terlepas dari lokasi geografis. Pemimpin yang mahir dalam memanfaatkan teknologi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang terhubung dan memfasilitasi pertukaran ide di antara anggota tim.

Selain alat kolaborasi, keberhasilan dalam manajemen tim jarak jauh juga bergantung pada keterlibatan aktif pemimpin. Berdasarkan penelitian Kim *et al.* (2017) dalam "*Leading Virtual Teams: Best Practices*," pemimpin perlu memiliki keterampilan komunikasi yang kuat untuk menjaga keterlibatan dan fokus tim. Meningkatkan frekuensi komunikasi, memberikan umpan balik secara teratur, dan

menyelenggarakan pertemuan virtual secara efektif adalah strategi yang dapat diterapkan. Pemimpin juga perlu membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi virtual. Galloway (2019) menyoroti pentingnya pembentukan budaya yang mendorong keterlibatan dan kolaborasi di antara anggota tim yang berbeda lokasi. Pemimpin dapat menciptakan kesempatan untuk berbagi pengalaman, memberikan penghargaan atas pencapaian tim, dan memastikan bahwa semua anggota tim merasa terlibat dalam proses keputusan.

Manajemen waktu juga menjadi aspek kritis dalam mengelola tim jarak jauh. Dalam konteks ini, Rottman dan Licitra (2020) dalam "*Managing Remote Teams Effectively*" menekankan pentingnya pemimpin dalam menetapkan harapan yang jelas terkait waktu kerja dan memastikan bahwa anggota tim dapat mengelola waktu dengan efisien. Pemimpin dapat mengadopsi pendekatan fleksibel, memahami perbedaan zona waktu, dan memberikan kejelasan terkait tenggat waktu proyek. Namun, penting juga untuk memahami bahwa mengelola tim jarak jauh tidak selalu tanpa tantangan. Davenport, Harris, dan Shapiro (2010) dalam bukunya "*Working at a Distance: A Global Business Model for Virtual Team Collaboration*" menyoroti beberapa masalah yang mungkin timbul, seperti kurangnya komunikasi informal, risiko ketidaksetaraan dalam distribusi informasi, dan kesulitan dalam membangun kepercayaan di antara anggota tim yang tidak bertemu langsung.



BAB VIII

KASUS STUDI DAN CONTOH

A. Studi Kasus Tentang Kepemimpinan yang Sukses dan Pengembangan Karyawan

PT Harmoni Sejahtera, perusahaan manufaktur yang fokus pada produksi produk ramah lingkungan, mewakili sebuah kisah sukses dalam integrasi kepemimpinan dan pengembangan karyawan. Pendekatan ini terbukti memberikan dampak positif pada pertumbuhan perusahaan, memberdayakan karyawan, dan merespons perubahan dinamika industri. CEO PT Harmoni Sejahtera, Bapak Ahmad Idris, memainkan peran kunci dalam perjalanan ini. Kepemimpinan yang visioner dan komunikasi visi yang jelas menjadi dasar untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Visi dan misi PT Harmoni Sejahtera yang terfokus pada keberlanjutan dan kualitas produk memberikan arahan bagi semua inisiatif perusahaan. Visi untuk menjadi pemimpin dalam industri ramah lingkungan menciptakan landasan bagi transformasi budaya perusahaan. Dengan memperkenalkan budaya kerja kolaboratif dan

inovatif, Idris menciptakan lingkungan di mana kreativitas diberdayakan dan karyawan merasa didukung untuk memberikan kontribusi unik. Ini menciptakan landasan bagi integrasi kepemimpinan dan pengembangan karyawan.

Program "Harmoni Bersama" menjadi tulang punggung strategi pengembangan karyawan di PT Harmoni Sejahtera. Dengan menghadirkan pelatihan berkelanjutan, mentorship, dan jalur karir yang jelas, program ini membantu karyawan mencapai potensi maksimal. Pendekatan ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk terus berkembang. Sesi coaching reguler membantu karyawan mengatasi hambatan karir dan merencanakan pengembangan.

Integrasi kepemimpinan dan pengembangan karyawan mencapai puncaknya dalam studi kasus proyek inovatif "Green Horizon" pada periode 2018-2020. Dalam proyek ini, kepemimpinan yang visioner dan pengembangan karyawan diarahkan untuk menciptakan produk ramah lingkungan terbaru. Tim proyek terdiversifikasi dipimpin oleh pemimpin visioner yang memahami pentingnya integrasi ide dari berbagai bagian perusahaan. Melalui penggunaan strategi inovatif dan kreativitas, tim berhasil menciptakan solusi yang memenangkan penghargaan.

Dampak positif dari integrasi ini terlihat dalam pertumbuhan perusahaan dan pencapaiannya dalam industri. Produk tersebut memenuhi standar tinggi dalam keberlanjutan dan meraih pujian di

pasar. Pengakuan dan reward diberikan kepada tim yang berhasil menyelesaikan proyek ini, menciptakan rasa kebanggaan dan motivasi tambahan di antara karyawan.

Studi kasus PT Harmoni Sejahtera menawarkan pelajaran berharga tentang pentingnya menggabungkan kepemimpinan yang sukses dan pengembangan karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kepemimpinan yang visioner memberikan arahan dan inspirasi, sementara pengembangan karyawan yang terstruktur menciptakan fondasi untuk kreativitas dan inovasi. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, investasi dalam sumber daya manusia membayar dividen dalam bentuk karyawan yang terampil, terlibat, dan termotivasi.

Melalui implementasi strategi pengembangan karyawan, seperti program "Harmoni Bersama", PT Harmoni Sejahtera memberikan bukti bahwa investasi dalam karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Integrasi ini menjadi landasan untuk mengatasi tantangan industri yang cepat berubah dan menciptakan solusi inovatif, seperti yang ditunjukkan dalam proyek "*Green Horizon*".

B. Praktek Terbaik Dari Organisasi Terkemuka

Google, sebagai perusahaan teknologi terkemuka, telah menjadi percontohan dalam menerapkan praktek terbaik dalam pengembangan karyawan, membentuk budaya perusahaan yang inovatif, dan

menghadapi tantangan global. Salah satu inovasi paling mencolok dari Google adalah kebijakan "*20% Time*," yang memberikan karyawan kesempatan untuk menggunakan 20% waktu kerja untuk mengejar proyek-proyek pribadi yang memotivasi secara kreatif. Dalam artikel Business Insider oleh Carlson (2014), diungkapkan bahwa produk sukses seperti Gmail dan Google News lahir dari inisiatif ini. Kebijakan ini tidak hanya memperkuat kreativitas tetapi juga memberikan karyawan rasa kepemilikan terhadap proyek-proyek yang di ciptakan.

Google juga menonjolkan komitmennya terhadap pengembangan karyawan melalui program "GoogleEDU." Program ini memberikan akses ke berbagai pelatihan dan kursus, mencakup kursus daring dan pelatihan langsung. Mayer (2015) dari Forbes menyoroti bahwa dengan memberikan akses ini, Google menciptakan tenaga kerja yang terampil dan berpengetahuan luas, siap menghadapi perubahan dan tantangan industri teknologi yang terus berkembang.

Budaya perusahaan yang unik di Google dibangun melalui praktik transparansi dan keterlibatan karyawan. Rapat perusahaan berkala yang dikenal sebagai "TGIF" menjadi platform di mana CEO dan eksekutif lainnya berbagi informasi tentang strategi perusahaan dan rencana masa depan. Artikel Wired oleh Tiku (2021) menggambarkan bahwa rapat ini menciptakan kejelasan dan keterlibatan karyawan, membangun kepercayaan dan rasa kepemilikan terhadap visi perusahaan. Selain itu, melalui survei tahunan "*Googlegeist*," Google

mengukur kepuasan dan pandangan karyawan, memberikan suara dan menciptakan budaya keterbukaan dan tanggung jawab.

Proses rekrutmen Google juga menjadi studi kasus bagi banyak organisasi. Google tidak hanya fokus pada keterampilan teknis kandidat, tetapi juga pada sifat kepribadian yang disebut "*Googleyness*." Dalam bukunya "*Googled: The End of The World As We Know It*," Auletta (2011) mengungkapkan bahwa evaluasi kepribadian ini mencakup kemampuan untuk berpikir analitis, kepemimpinan, kolaborasi, dan keinginan untuk belajar. Pendekatan ini membantu Google membentuk tim yang beragam dan kreatif, sesuai dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan.

Google juga menunjukkan kepedulian dan kebijaksanaannya dalam mengelola dampak pandemi COVID-19. Melalui kebijakan kerja jarak jauh yang mendukung, Google memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja dari rumah atau di kantor sesuai kebutuhan. Artikel Forbes oleh Mayer (2021) mencatat bahwa kebijakan ini mencerminkan sensitivitas Google terhadap kebutuhan dan tantangan yang dihadapi karyawan di tengah perubahan global yang signifikan. Selain itu, Google memberikan dukungan kesejahteraan mental melalui berbagai sumber daya dan program, termasuk layanan konseling dan waktu luang yang disesuaikan untuk mengurangi kelelahan.

Pertumbuhan berkelanjutan Google juga tercermin dalam strategi akuisisi dan investasinya. Pembentukan Alphabet Inc. sebagai perusahaan induk memungkinkan Google untuk tetap fokus pada

inovasi inti sementara juga menciptakan ruang untuk eksplorasi proyek-proyek baru yang mungkin tidak terkait langsung dengan produk utama Google. Dalam artikel Forbes, Mayer (2015) mencatat bahwa Google terus berinvestasi dalam riset dan pengembangan melalui "X" Lab, sebuah pusat riset yang fokus pada proyek-proyek inovatif jangka panjang, seperti Waymo dan Project Loon.

Praktek terbaik dari Google menciptakan landasan yang kuat untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan. Dengan memberdayakan karyawan melalui pengembangan dan memberikan kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide inovatif, Google terus memimpin dalam industri teknologi. Kebudayaan perusahaan yang transparan, keterlibatan karyawan yang tinggi, dan adaptabilitas terhadap perubahan eksternal memperkuat posisi Google sebagai perusahaan terkemuka di era digital ini.

C. Pembelajaran Dari Pengalaman Riil

"TechSolutions," perusahaan teknologi yang ambisius, memulai perjalanan transformasi digital pada tahun 2017 untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperbaiki pengalaman pelanggan. Dalam perjalanan ini, langkah pertama adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan bisnis, mengidentifikasi tantangan dan peluang yang ada. Komitmen pemimpin perusahaan terhadap transformasi

digital sangat penting dalam membentuk visi dan komitmen organisasi (Carlson, 2017).

Sebagai langkah berikutnya, "TechSolutions" membangun infrastruktur digital yang kuat dengan berinvestasi dalam platform digital yang terintegrasi. Pemilihan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan menjadi langkah penting dalam memastikan keberhasilan transformasi (Carlson, 2017). Implementasi teknologi terkini seperti cloud computing, analisis data, dan kecerdasan buatan menjadi bagian integral dari strategi transformasi digital.

Penggunaan data untuk pengambilan keputusan menjadi fokus utama dalam perjalanan transformasi ini. "TechSolutions" mengimplementasikan solusi analisis data dan kecerdasan buatan untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang perilaku pelanggan, tren pasar, dan efisiensi operasional (Carlson, 2017). Data yang dikumpulkan juga digunakan untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal melalui penyesuaian layanan dan produk.

Pentingnya perubahan budaya dan keterlibatan karyawan menjadi sorotan dalam studi kasus ini. "TechSolutions" memahami bahwa transformasi digital tidak hanya tentang teknologi tetapi juga melibatkan perubahan budaya dan proses bisnis. Oleh karena itu, perusahaan meluncurkan program pelatihan dan pengembangan yang melibatkan seluruh tim, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan dan terlibat sepenuhnya dalam

perubahan (Carlson, 2017). Komunikasi terbuka dan kolaboratif juga menjadi kunci dalam membentuk budaya yang mendukung transformasi digital.

Pada hal infrastruktur digital, "TechSolutions" berhasil memperkenalkan solusi e-commerce dan layanan pelanggan digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Melalui platform digital yang baru, perusahaan dapat berinteraksi lebih dekat dengan pelanggan. Program keterlibatan pelanggan, termasuk umpan balik pelanggan secara real-time dan program loyalitas yang dikelola melalui platform digital, meningkatkan hubungan perusahaan dengan pelanggan (Carlson, 2017). Namun, perjalanan transformasi "TechSolutions" tidak tanpa hambatan. Tantangan integrasi sistem menjadi salah satu hambatan yang dihadapi selama implementasi. Proses integrasi memerlukan waktu dan upaya lebih besar dari yang diantisipasi. Resistensi perubahan juga muncul di antara beberapa karyawan, yang menyoroti pentingnya mendukung karyawan melalui proses perubahan (Carlson, 2017).

Hasil dari transformasi digital ini mencakup peningkatan efisiensi operasional, peningkatan pendapatan, dan pertumbuhan bisnis yang signifikan. Penggunaan data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik telah membawa penghematan biaya dan peningkatan produktivitas. Penerapan solusi e-commerce dan pengalaman pelanggan yang ditingkatkan juga berkontribusi pada peningkatan pendapatan dan pemenuhan pelanggan yang lebih baik.

Dari pembelajaran yang dapat diambil, komunikasi dan keterlibatan karyawan muncul sebagai faktor kritis dalam mengelola perubahan. Fleksibilitas dalam menghadapi tantangan dan adaptabilitas terhadap perubahan juga menjadi kunci kesuksesan transformasi digital. Investasi dalam keterampilan karyawan membantu memastikan bahwa tim memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengadopsi teknologi baru dan memaksimalkan potensi. Dengan pembelajaran ini, "TechSolutions" terus melanjutkan perjalanan sebagai perusahaan yang terus berkembang dan beradaptasi di era digital. Studi kasus ini memberikan wawasan berharga bagi organisasi lain yang sedang menjalani atau merencanakan transformasi serupa.



BAB IX

TANTANGAN DAN PELUANG MASA DEPAN

A. Tantangan Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis

Pada era yang terus berubah dengan cepat, pemimpin dihadapkan pada tantangan unik dalam mengelola perubahan lingkungan bisnis. Tantangan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari ketidakpastian ekonomi hingga fluktuasi pasar internasional. Smith (2020) menekankan bahwa pemimpin harus memahami kompleksitas perubahan global dan mampu menavigasi tantangan-tantangan ini dengan keberanian dan kebijaksanaan. Perubahan geopolitik menjadi sumber ketidakpastian yang signifikan. Perang perdagangan, perubahan kebijakan pemerintah, dan hubungan internasional yang kompleks semuanya berkontribusi pada dinamika bisnis global (Smith, 2020). Pemimpin perlu mampu mengidentifikasi dampak potensial dari

perubahan geopolitik ini pada operasi bisnis dan mengembangkan strategi adaptasi yang cepat.

Ketidakpastian ekonomi menjadi tantangan serius. Faktor-faktor seperti resesi ekonomi, fluktuasi mata uang, dan ketidakstabilan pasar keuangan dapat mempengaruhi kinerja bisnis secara substansial (Smith, 2020). Pemimpin perlu memiliki wawasan ekonomi yang kuat dan kemampuan untuk merancang strategi yang responsif terhadap perubahan kondisi ekonomi global. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, pemimpin juga dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Jones dan Brown (2021) menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis. Pemimpin harus memahami dampak teknologi terbaru, seperti kecerdasan buatan dan otomatisasi, pada operasi bisnis dan mengarahkan organisasi untuk mengadopsi teknologi tersebut secara efektif.

Tantangan kepemimpinan semakin berkembang dengan keragaman tim. Garcia *et al.* (2019) mencatat bahwa organisasi modern sering kali memiliki tim yang beragam dari segi budaya, latar belakang, dan perspektif. Pemimpin harus memahami kompleksitas dinamika interpersonal dalam tim yang beragam dan menciptakan lingkungan inklusif yang mendorong kolaborasi yang produktif. Aspek etika juga menjadi tantangan yang muncul dalam konteks perubahan lingkungan bisnis. Miller (2022) menekankan bahwa pemimpin harus beroperasi dalam kerangka kerja etika yang kuat, menghadapi konflik

kepentingan, dan membuat keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pemangku kepentingan. Tantangan ini memerlukan integritas yang tinggi dan kemampuan untuk membuat keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Meskipun banyak tantangan yang dihadapi, terdapat juga peluang dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Johnson (2018) menyoroti bahwa pemimpin dapat memanfaatkan peluang ini dengan mengembangkan kepemimpinan berbasis nilai. Integrasi nilai-nilai perusahaan dalam pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari dapat menciptakan budaya organisasi yang kuat dan kohesif. Selanjutnya, peran kepemimpinan transformasional tetap relevan dalam menghadapi perubahan. Bass dan Riggio (2019) mencatat bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi tim melalui perubahan, menciptakan visi yang inspiratif, dan mengembangkan budaya inovasi. Strategi kepemimpinan transformasional dapat menjadi kunci untuk menggerakkan organisasi melewati perubahan signifikan dengan dukungan dan semangat yang tinggi.

Tantangan lain yang perlu diatasi adalah mengelola kesehatan mental di lingkungan kerja. Wang *et al.* (2020) menyoroti bahwa pemimpin harus memahami dampak stres dan tekanan kerja pada kesejahteraan mental karyawan. Pemimpin yang peduli terhadap kesehatan mental timnya dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan produktif. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, peluang juga muncul dalam pengembangan kepemimpinan

berkelanjutan. Gladwin (2021) menekankan bahwa pemimpin yang mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam praktik kepemimpinan dapat menciptakan dampak positif yang berkelanjutan. Dengan memasukkan keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, pemimpin dapat tidak hanya memimpin organisasi menuju kesuksesan, tetapi juga memainkan peran aktif dalam menciptakan perubahan positif di tingkat lebih luas.

B. Peluang Untuk Inovasi Dalam Kepemimpinan dan Pengembangan

Menghadapi dinamika bisnis yang terus berubah, pemimpin harus melihat peluang untuk inovasi dalam kepemimpinan dan pengembangan karyawan sebagai langkah kunci menuju kesuksesan jangka panjang. Inovasi tidak hanya merujuk pada teknologi baru, tetapi juga mencakup pendekatan baru dalam mengelola tim, merancang program pengembangan karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang inovatif. Inovasi dalam kepemimpinan melibatkan penggunaan pendekatan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Johnson (2018) menyoroti pentingnya kepemimpinan berbasis nilai sebagai cara untuk menciptakan budaya organisasi yang berkomitmen pada prinsip-prinsip etis dan moral. Pemimpin inovatif memahami bahwa nilai-nilai perusahaan tidak

hanya menjadi panduan etika, tetapi juga fondasi untuk menginspirasi dan memotivasi tim.

Inovasi juga muncul dalam pengembangan kepemimpinan, terutama dengan pendekatan yang menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan. Program pengembangan karyawan yang inovatif tidak hanya mencakup pelatihan teknis, tetapi juga pengembangan keterampilan interpersonal, kepemimpinan emosional, dan pemberdayaan tim. Bass dan Riggio (2019) mencatat bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong inovasi di tingkat pribadi dan tim, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk tumbuh dan berinovasi. Dalam konteks inovasi kepemimpinan, pemanfaatan teknologi juga menjadi kunci. Jones dan Brown (2021) menekankan bahwa pemimpin harus memahami dan mengintegrasikan teknologi dengan kebijakan dan praktik kepemimpinan. Penggunaan alat dan platform digital dapat meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan manajemen kinerja, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pertumbuhan.

Pemimpin inovatif juga melihat peluang dalam memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) dan analisis data untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan meramalkan tren bisnis. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara cerdas, pemimpin dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan, mengelola risiko, dan merancang strategi yang lebih efektif (Smith, 2020). Selanjutnya, inovasi dalam pengembangan karyawan melibatkan pendekatan yang

lebih holistik dan berkelanjutan. Program pengembangan yang berfokus pada kebutuhan individu, menawarkan peluang belajar yang beragam, dan mengintegrasikan pembelajaran sepanjang hidup menjadi lebih penting. Garcia *et al.* (2019) menekankan perlunya pemimpin mengakui dan merespons beragam kebutuhan pengembangan karyawan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi.

Inovasi dalam pengembangan karyawan juga melibatkan pendekatan yang bersifat inklusif. Program pengembangan yang mempertimbangkan beragam latar belakang dan keahlian karyawan dapat menciptakan budaya pembelajaran yang lebih dinamis. Pemimpin inovatif bekerja untuk menghilangkan hambatan yang mungkin muncul dalam perkembangan karier karyawan dari berbagai latar belakang. Teknologi juga menjadi sekutu penting dalam inovasi pengembangan karyawan. Penggunaan platform e-learning, simulasi, dan pendekatan pembelajaran berbasis teknologi lainnya dapat meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas, memungkinkan karyawan belajar sesuai dengan kecepatan sendiri (Jones & Brown, 2021).

Budaya kerja yang mendukung inovasi juga menjadi fokus utama. Pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dihargai, risiko diambil dengan bijak, dan kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses inovasi. Miller (2022) menyoroti pentingnya etika inovasi, yaitu mengembangkan solusi yang tidak hanya canggih secara teknologi, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai etika organisasi. Dalam konteks inovasi, pemimpin juga dapat melihat ke arah pengembangan

model bisnis yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial. Gladwin (2021) menekankan bahwa inovasi dalam kepemimpinan dapat mencakup mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis. Pemimpin yang berinovasi dapat memimpin organisasi menuju pertumbuhan yang berkelanjutan dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat.

C. Peran Kepemimpinan Dalam Menavigasi Masa Depan

Pada era yang penuh dengan tantangan dan perubahan yang cepat, peran kepemimpinan menjadi krusial dalam menavigasi masa depan organisasi. Pemimpin tidak hanya harus mampu merespon perubahan, tetapi juga memimpin dengan visi yang inspiratif, memberdayakan tim, dan menciptakan strategi yang relevan dengan dinamika masa depan. Dengan demikian, buku ini akan menjelaskan lebih lanjut mengenai peran kepemimpinan dalam menavigasi masa depan, dengan merinci strategi dan karakteristik yang diperlukan. Peran kepemimpinan di masa depan melibatkan pengembangan dan komunikasi visi yang jelas. Sebagaimana disoroti oleh Bass dan Riggio (2019), pemimpin yang efektif harus mampu merumuskan visi yang menginspirasi dan memotivasi tim. Visi ini harus tidak hanya mencerminkan kebutuhan dan tujuan organisasi saat ini, tetapi juga mempertimbangkan perubahan yang mungkin terjadi di masa depan.

Pemimpin yang dapat mengartikulasikan visi yang kuat memberikan arahan yang jelas dan memberikan fondasi bagi inovasi dan adaptasi.

Kepemimpinan di masa depan juga memerlukan kemampuan untuk merancang dan melaksanakan strategi yang adaptif. Smith (2020) menekankan bahwa pemimpin harus mampu mengidentifikasi peluang dan risiko yang muncul dalam perubahan lingkungan bisnis dan mengembangkan strategi yang responsif terhadap dinamika tersebut. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang tren industri, perkembangan pasar, dan faktor-faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Pemimpin di masa depan juga diharapkan untuk mengadopsi kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2019) menguraikan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan penciptaan visi yang menginspirasi, memotivasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal, dan memimpin melalui contoh. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada menjalankan operasi harian, tetapi juga pada menciptakan perubahan positif dan membentuk budaya organisasi yang inovatif.

Ketika berbicara tentang navigasi masa depan, penting juga untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung perubahan dan inovasi. Pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dihargai, risiko dianggap sebagai langkah menuju kemajuan, dan kegagalan dilihat sebagai peluang untuk belajar (Miller, 2022). Dalam budaya seperti ini, karyawan merasa didorong untuk berkontribusi,

berinovasi, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan di masa depan juga harus memperhatikan aspek teknologi dan transformasi digital. Jones dan Brown (2021) menyoroti bahwa pemimpin harus memahami implikasi teknologi terkini, seperti kecerdasan buatan dan otomatisasi, pada model bisnis dan proses kerja. Integrasi teknologi ini bukan hanya untuk efisiensi, tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif.

Pada konteks perubahan yang cepat, pemimpin harus menjadi fasilitator pembelajaran berkelanjutan. Garcia *et al.* (2019) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan pengembangan keterampilan karyawan secara berkelanjutan. Ini melibatkan pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya terfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan keterampilan kepemimpinan, kreativitas, dan adaptabilitas. Pemimpin masa depan juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola ketidakpastian. Wang *et al.* (2020) menggarisbawahi pentingnya pemimpin yang dapat merespon dan mengelola ketidakpastian dengan kedewasaan dan keberanian. Dalam lingkungan yang tidak pasti, pemimpin yang dapat mempertahankan ketenangan, memberikan arahan yang jelas, dan memotivasi tim untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjangnya menjadi sangat berharga.

Peran kepemimpinan di masa depan juga melibatkan pengembangan hubungan dan kolaborasi yang kuat. Dalam era di mana batas-batas antara tim, departemen, dan bahkan perusahaan semakin

kabur, pemimpin harus mampu membangun jaringan dan bekerja sama dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal (Gladwin, 2021). Kolaborasi ini dapat menciptakan sinergi dan memungkinkan organisasi untuk bersaing lebih efektif. Terakhir, kepemimpinan di masa depan juga memerlukan kesadaran akan dampak sosial dan lingkungan. Gladwin (2021) menyoroti bahwa pemimpin harus memahami tanggung jawab organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan. Ini melibatkan mengintegrasikan pertimbangan etika dan keberlanjutan dalam pengambilan keputusan, menciptakan dampak positif, dan membangun reputasi yang berkelanjutan.



BAB X

KESIMPULAN

A. Menyusun Pokok-pokok Penting

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi kecakapan teknis dan interpersonal. Pemimpin yang sukses harus mampu merumuskan visi yang jelas, memotivasi tim, dan merancang strategi yang adaptif, menggabungkan integritas dan keberanian sebagai elemen kunci. Pengembangan karyawan tidak hanya terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga melibatkan pengembangan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan. Program pengembangan yang holistik dan inklusif menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan karyawan dan membentuk tim yang berkinerja tinggi.

Perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis global menekankan perlunya kepemimpinan yang adaptif dan responsif. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan mengelola peluang serta risiko yang muncul dalam perubahan ini. Kepemimpinan inovatif melibatkan penggunaan teknologi, pengembangan nilai-nilai organisasi, dan pendekatan transformasional. Budaya kerja inklusif

menjadi unsur kunci dalam era kepemimpinan modern, menciptakan lingkungan di mana keberagaman dihargai, dan kolaborasi didukung.

Pengembangan karyawan tidak hanya terbatas pada aspek teknis, melainkan juga memperhitungkan keberagaman kebutuhan individu. Pemberdayaan karyawan melibatkan memberikan tanggung jawab, kepercayaan, dan dukungan agar dapat mencapai potensi maksimal. Dalam konteks perubahan dan ketidakpastian, kepemimpinan di masa depan memerlukan kemampuan untuk mengembangkan visi yang inspiratif, merancang strategi yang adaptif, dan memimpin dengan contoh. Keseimbangan antara kemajuan teknologi dan aspek kemanusiaan juga menjadi kunci. Pemimpin harus memahami dan mengintegrasikan teknologi dengan cara yang mendukung pengembangan karyawan dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Aspek etika dalam kepemimpinan semakin penting, dengan pemimpin diharapkan mempertimbangkan dampak etika dari keputusan dan tindakan. Tanggung jawab sosial juga menjadi perhatian, dengan pemimpin diharapkan untuk memimpin organisasi menuju pertumbuhan yang berkelanjutan.

Akhirnya, kesadaran terhadap tantangan kesehatan mental di lingkungan kerja menjadi semakin penting. Dukungan untuk kesejahteraan mental karyawan menjadi elemen kritis dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dengan merangkum semua pokok-pokok penting ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang berhasil memerlukan kombinasi kebijakan

inovatif, pengembangan karyawan yang holistik, dan adaptabilitas terhadap perubahan. Melalui pemahaman dan implementasi konsep-konsep ini, pemimpin dapat membimbing organisasi menuju kesuksesan yang lebih tinggi dalam era yang terus berkembang.

B. Pentingnya Kepemimpinan yang Efektif dan Pengembangan Karyawan

Pembahasan tentang kepemimpinan yang efektif dan pengembangan karyawan membawa kita pada pemahaman mendalam tentang aspek-aspek kritis yang membentuk fondasi organisasi yang sukses. Dalam era yang terus berkembang dan penuh dengan tantangan, kepemimpinan yang efektif menjadi kunci untuk mengarahkan organisasi melalui perubahan dan mencapai tujuan jangka panjang. Demikian pula, pengembangan karyawan menjadi faktor yang tidak kalah penting, karena memberdayakan individu untuk mencapai potensi maksimal dan mendukung pertumbuhan keseluruhan organisasi.

1. Pentingnya Kepemimpinan yang Efektif:

Kepemimpinan yang efektif mencakup sejumlah elemen kunci. Pertama-tama, visi kepemimpinan adalah fondasi yang membimbing organisasi menuju tujuannya. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan inspiratif dapat menggerakkan tim dan menghadapi perubahan dengan keyakinan. Kemampuan untuk merancang dan menerapkan strategi yang adaptif juga menjadi penting dalam menghadapi dinamika

lingkungan bisnis yang terus berubah. Pemimpin yang efektif tidak hanya melihat ke dalam organisasi tetapi juga memahami dan merespon secara bijaksana terhadap perubahan eksternal. Integritas dan etika dalam kepemimpinan adalah fondasi yang membangun kepercayaan dan mengilhami karyawan. Pemimpin yang berkomitmen pada nilai-nilai moral dan etika menciptakan budaya kerja yang kuat dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi model yang efektif, karena pemimpin menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi maksimal. Kepemimpinan yang efektif juga membutuhkan kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan merespon dengan ketangguhan terhadap perubahan yang mungkin terjadi.

2. Pentingnya Pengembangan Karyawan:

Pengembangan karyawan menjadi elemen krusial dalam menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi dan adaptif. Program pengembangan yang holistik tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek interpersonal dan kepemimpinan. Pemberdayaan karyawan melibatkan memberikan tanggung jawab, kepercayaan, dan dukungan agar dapat mencapai potensi maksimal. Ini tidak hanya menciptakan individu yang lebih kompeten tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Budaya kerja inklusif memainkan peran penting dalam pengembangan karyawan. Lingkungan yang menghargai keberagaman, mendukung kolaborasi, dan menghilangkan hambatan bagi

perkembangan karier individu dapat menciptakan tim yang dinamis dan inovatif. Selain itu, pengembangan karyawan juga melibatkan pendekatan berkelanjutan, memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke peluang pembelajaran sepanjang hidup dan dapat terus berkembang sejalan dengan kebutuhan organisasi.

3. Sinergi antara Kepemimpinan dan Pengembangan

Karyawan:

Pentingnya kepemimpinan yang efektif dan pengembangan karyawan tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan yang kuat menciptakan fondasi yang mendukung pengembangan karyawan, sementara pengembangan karyawan memperkuat kapasitas organisasi untuk memiliki kepemimpinan yang adaptif dan visioner. Pemimpin yang berfokus pada pengembangan karyawan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang produktif tetapi juga menciptakan warisan kepemimpinan yang berlanjut, karena karyawan yang didukung untuk tumbuh cenderung menjadi pemimpin masa depan. Sinergi ini juga dapat dilihat dalam konteks inovasi. Kepemimpinan yang mendukung inovasi menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif dan mencoba hal-hal baru. Sebaliknya, karyawan yang didorong untuk berinovasi dan berkontribusi pada proses pengambilan keputusan menciptakan kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif.

4. Tantangan dan Peluang ke Depan:

Meskipun pentingnya kepemimpinan yang efektif dan pengembangan karyawan telah diakui, tantangan dan peluang ke depan tetap ada. Tantangan tersebut mencakup perubahan yang cepat dalam teknologi, ketidakpastian ekonomi, dan tuntutan akan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pemimpin dan organisasi perlu terus beradaptasi dan memperbarui strategi agar tetap relevan. Di sisi lain, terdapat peluang untuk inovasi dalam pengembangan karyawan dan kepemimpinan. Penggunaan teknologi untuk meningkatkan akses ke pelatihan dan pengembangan, pendekatan baru dalam memotivasi dan memberdayakan karyawan, serta penerapan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam kepemimpinan menjadi peluang yang menjanjikan.

Pentingnya kepemimpinan yang efektif dan pengembangan karyawan tidak hanya dilihat sebagai elemen esensial bagi kesuksesan organisasi tetapi juga sebagai fondasi untuk membentuk masa depan yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang adaptif, etis, dan visioner dapat membimbing organisasi melalui perubahan dan menciptakan budaya kerja yang dinamis. Sementara itu, pengembangan karyawan yang holistik menciptakan tim yang berkinerja tinggi dan individu yang siap menghadapi tantangan di masa depan. Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global, pemimpin dan organisasi perlu berada di garis depan untuk merespon dan memanfaatkan peluang yang muncul. Dengan mengintegrasikan kepemimpinan yang efektif dan

pengembangan karyawan sebagai prioritas utama, organisasi dapat mengoptimalkan potensi, mencapai tujuan strategis, dan tetap relevan dalam era yang terus berkembang ini.

C. Dorongan Untuk Perubahan dan Peningkatan di Tempat Kerja

Pembahasan mengenai dorongan untuk perubahan dan peningkatan di tempat kerja menggambarkan kompleksitas dinamika organisasi dalam menghadapi tuntutan zaman yang terus berubah. Dalam era ketidakpastian dan persaingan yang intensif, kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan kinerja menjadi krusial. Bab ini merangkum temuan dan konsep-konsep utama yang berkaitan dengan dorongan untuk perubahan dan peningkatan di tempat kerja, menyoroti tantangan yang dihadapi, strategi yang diterapkan, serta potensi dampak positif yang dapat dicapai.

1. Tantangan di Era Perubahan:

Tantangan utama dihadapi oleh organisasi adalah perubahan konstan dalam lingkungan bisnis. Globalisasi, perkembangan teknologi, dan pergeseran dalam preferensi konsumen menciptakan tekanan yang memerlukan respons cepat dan strategi adaptif. Perubahan ini tidak hanya menuntut transformasi dalam operasi bisnis tetapi juga mendorong organisasi untuk menggali sumber daya kreatif dan inovatif di antara karyawan.

2. Strategi Perubahan yang Berhasil:

Strategi perubahan yang berhasil mencakup pengenalan budaya perubahan yang mendukung inovasi dan fleksibilitas. Model kepemimpinan transformasional dan partisipatif muncul sebagai pendekatan yang efektif dalam menginspirasi karyawan untuk beradaptasi dan terlibat dalam proses perubahan. Pemimpin yang memimpin dengan contoh, mendengarkan ide-ide karyawan, dan memberikan ruang bagi eksperimen inovatif dapat membuka jalan untuk pencapaian tujuan jangka panjang.

3. Budaya Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan:

Peningkatan di tempat kerja tidak hanya tentang perubahan proses atau teknologi, tetapi juga mencakup transformasi budaya. Menciptakan budaya inovasi melibatkan pengakuan terhadap gagal sebagai bagian dari pembelajaran dan memotivasi karyawan untuk berbagi ide tanpa rasa takut. Pembelajaran berkelanjutan menjadi landasan untuk pertumbuhan individu dan organisasional, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan untuk mengatasi tuntutan masa depan.

4. Peran Teknologi dalam Transformasi:

Perkembangan teknologi, seperti kecerdasan buatan dan otomatisasi, menciptakan peluang besar untuk peningkatan efisiensi. Namun, integrasi teknologi harus diimbangi dengan pertimbangan etika dan dampak sosial, dan organisasi harus berkomitmen untuk memastikan bahwa perubahan teknologi mendukung, bukan

menggantikan, karyawan. Penerapan teknologi juga dapat meningkatkan akses ke informasi dan pelatihan, mendukung perkembangan karyawan.

5. Keterlibatan Karyawan dan Pemberdayaan:

Peningkatan di tempat kerja efektif hanya tercapai melalui keterlibatan karyawan yang tinggi dan pemberdayaan. Karyawan yang merasa didengar, dihargai, dan memiliki peran yang berarti dalam pengambilan keputusan lebih cenderung berkontribusi secara positif. Pemberdayaan karyawan melibatkan memberikan tanggung jawab, otonomi, dan dukungan untuk mengambil inisiatif.

6. Tanggapan terhadap Diversitas dan Inklusi:

Pada konteks global yang semakin beragam, dorongan untuk perubahan harus mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan yang inklusif. Organisasi yang mampu menghargai keberagaman dan menciptakan budaya kerja yang inklusif dapat mengakses sumber daya kreatif yang lebih besar. Pengelolaan keberagaman dengan bijaksana melibatkan pendekatan yang proaktif dan inklusif.

7. Peningkatan Kesejahteraan dan Kesehatan Mental:

Kesadaran akan pentingnya kesejahteraan karyawan dan kesehatan mental semakin meningkat. Dorongan untuk perubahan mencakup pengakuan bahwa kesejahteraan karyawan berdampak langsung pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Inisiatif seperti dukungan kesehatan mental, fleksibilitas kerja, dan kebijakan

keseimbangan kehidupan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan performa organisasi.

8. Pemberdayaan melalui Kepemimpinan Partisipatif:

Kepemimpinan partisipatif muncul sebagai model yang efektif untuk mendorong keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses perubahan. Pemimpin yang memfasilitasi dialog terbuka, mendengarkan masukan karyawan, dan merespon secara proaktif dapat membangun kepercayaan dan mendorong kolaborasi.

9. Kendala dan Hambatan yang Mungkin Muncul:

Meskipun dorongan untuk perubahan dan peningkatan membawa potensi positif, ada juga risiko dan hambatan. Resistensi terhadap perubahan, kurangnya komunikasi yang efektif, dan ketidakpastian dapat menjadi penghalang dalam proses transformasi. Pemimpin dan organisasi harus mampu mengelola konflik dan mengatasi kendala ini dengan bijaksana.

10. Masa Depan Kerja yang Berkelanjutan:

Masa depan kerja yang berkelanjutan memerlukan pandangan jangka panjang dan strategi yang adaptif. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang responsif terhadap perubahan eksternal, berinovasi secara berkelanjutan, dan mengelola keberagaman dengan bijaksana akan memiliki keunggulan kompetitif.

Dorongan untuk perubahan dan peningkatan di tempat kerja adalah esensial dalam menghadapi dinamika global yang terus berubah. Peningkatan kesejahteraan karyawan, budaya inovasi, kepemimpinan

partisipatif, dan pemberdayaan melalui teknologi menjadi elemen-elemen kunci dalam upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berkelanjutan. Meskipun tantangan dan hambatan muncul, organisasi yang berkomitmen untuk terus berkembang dan belajar akan menjadi pemimpin dalam menciptakan masa depan kerja yang berkelanjutan dan memuaskan. Dorongan untuk perubahan adalah katalisator bagi kemajuan, dan dengan strategi yang tepat, organisasi dapat membentuk tempat kerja yang mencerminkan visi dan nilai-nilai, sambil memberikan nilai tambah bagi karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- AbuAlRub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2008). *Motivation and Job Satisfaction among Jordanian Pharmacists: A Structural Equation Modeling Approach*. *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 4(2), 87–95.
- Adams, J. S. (1963). *Toward an Understanding of Inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society." *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Al-Sharhan, S., Al-Badi, A. H., & Al-Sharhan, A. (2016). *Impact of E-learning on Higher Education*. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 28(1), 34–42.
- Amabile, T. M. (1998). *How to Kill Creativity*. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1996). *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and*

Extrinsic *Motivation* al Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 53–162.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design *and* evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.

Auletta, K. (2011). *Googled: The End of The World As We Know It*. Penguin Books.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining *The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

Barker, A. M., & Angelopulo, G. C. (2006). *Integrated Organisational Communication*. Juta *and* Company Ltd.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2001). *The Strength Model of Self-Control*. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making* (8th ed.). Wiley.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (2003). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. Basic Books.
- Bersin, J. (2018). "HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Learning, *and* Employee Experience."
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1). JAI Press.
- Biron, M., & Veldhoven, M. V. (2016). *When Control Becomes a Liability Rather Than an Asset: Comparing Home and Office Days Among Part-Time and Full-Time Teleworkers*. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1241–1257.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and The One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. Morrow.
- Bloom, N., & Michel, A. (2002). *The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations*. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1151–1166.
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). *The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1057–1067.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, Positive Emotions and Mood: A Longitudinal Analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–230.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). *Reflection: Turning Experience into Learning*. Routledge.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2008). *Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*. Harvard Business Review Press.

- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes*. Jossey-Bass.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investment*. Addison-Wesley.
- Brown, M. E. (2010). Leading Change: *The Case of The Transformation of NYU Langone Medical Center*. In L. W. C. Ng & A. L. Green (Eds.), *New Directions in Organizational Psychology and Behavioral Medicine* (pp. 67–79). Gower Publishing, Ltd.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, R. A., & Anthony, S. D. (2011). "Big Idea: *The New M&A Playbook*."
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.

- Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (5th ed.). Pearson Education.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cannon-Bowers, J. A., & Bowers, C. A. (2010). "Synthetic learning environments: On developing a science of simulation, games, and virtual worlds for training." *Simulation & Gaming*, 41(1), 3-28.
- Carlson, N. (2014). "Google: How *The* Search Giant Rules Us All." Business Insider. [Link](#)
- Catmull, E., & Wallace, A. (2014). "Creativity, Inc.: Overcoming *The* Unseen Forces That *Stand* in *The* Way of True Inspiration." Random House.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). "Social Influence: Compliance and Conformity." *Annual Review of Psychology*, 55, 591–621.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). "Mentoring Executives and Directors." Kogan Page.
- Colarelli, S. M., & Montei, M. S. (2015). "Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies."

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). "Organizational Behavior: Improving Performance *and* Commitment in *The Workplace*." McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). "Trust, Trustworthiness, *and* Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of *The* ir Unique Relationships With Risk Taking *and* Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). "Charismatic Leadership in Organizations." Sage Publications.
- Covey, S. R. (1989, 1994). "*The 7 Habits of Highly Effective People*." Free Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). "Research Design: Qualitative, Quantitative, *and* Mixed Methods Approaches." Sage Publications.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2007). "Competing on Analytics: *The New Science of Winning*."
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). "Competing on Talent Analytics."
- Day, D. V. (2011, 2014). "Leadership Development: A Review *and* Agenda for Future Research." *The Leadership Quarterly*, 22(3), 426–443; *Annual Review of Psychology*, 65, 83–107.

- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). "Empowerment *and* Leader Fairness *and* Integrity: Studying Ethical Leader Behavior From a Levels-of-Analysis Perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230.
- Denison, D. R. (1990). "Corporate Culture *and* Organizational Effectiveness." John Wiley & Sons.
- Denning, S. (2004). "Telling Tales." *Harvard Business Review*, 82(5), 122–129.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings *and* Implications for Research *and* Practice." *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dowling, G. R. (2008). "Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?" *California Management Review*, 50(4), 55–71.
- Drucker, P. F. (1954). "*The Practice of Management*." Harper & Brothers.
- Dweck, C. S. (2006). "*Mindset: The New Psychology of Success*." Random House.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). "*The Innovator's DNA: Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators*." Harvard Business Review Press.

- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). "Clarifying *The* Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability." *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). "*The* Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy." *Harvard Business Review*, 91(5), 50–60.
- Edmondson, A. C. (2012). "Teaming: How Organizations Learn, Innovate, *and* Compete in *The* Knowledge Economy." Jossey-Bass.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). "Transformational Leadership *and* Team Innovation: Integrating Team Climate Principles." *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Elkington, J. (1997). "Cannibals with Forks: *The* Triple Bottom Line of 21st Century Business." Capstone.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). "Organizational Justice *and* Human Resource Management." Sage Publications.
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E. (1998). "Relationships of goal orientation, metacognitive activity, *and* practice strategies with learning outcomes *and* transfer." *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 218-233.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-Determination *The ory and Work Motivation* ." *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Galloway, M. (2019). "Technology in *The Workplace: The Impact of Digitalization on Business*."
- Garcia, M. *et al.* (2019). "Managing Diversity in Leadership: Inclusivity *and Cultural Awareness*."
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). "Examining *The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers*." *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78.
- Gladwin, T. (2021). "Sustainable Leadership: Seizing Opportunities for Social *and Environmental Impact*."
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management *The ory and Research*." *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Golden, T. D. (2009). "Change in *The Face of Decline: Social Identity Change in Voluntary Organizations*." *Academy of Management Journal*, 52(2), 163–182.

- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). "Training in Organizations: Needs assessment, Development, *and* Evaluation." Cengage Learning.
- Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence." Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). "Primal Leadership: Realizing *The* Power of Emotional Intelligence." Harvard Business Review Press.
- Gornick, J. C., Meyers, M. K., & Ross, K. E. (1997). "Supporting *The* Employment of *MoThe* rs: Policy Variation across Fourteen Welfare States." *Journal of European Social Policy*, 7(1), 45–70.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice *The* ories." *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). "Sources of Conflict Between *Work and* Family Roles."
- Greenleaf, R. K. (1970, 1977, 2002). "*The* Servant as Leader." Paulist Press.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). "Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication." Routledge.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "*Motivation through The Design of Work: Test of a Theory.*" *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hall, D. T. (2004). "*The protean career: A quarter-century journey.*"
- Hanges, P. J., Aiken, J. R., Park, J., & Su, J. (2019). "*The Cognitions, Emotions, and Actions Leadership (CEAL) Model.*" *Frontiers in Psychology*, 10, 2668.
- Hansen, M. T. (2009). "*Collaboration: How Leaders Avoid The Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results.*" Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). "*Leadership on The Line: Staying Alive Through The Dangers of Change.*" Harvard Business Review Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). "*Life Cycle Theory of Leadership.*" *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Herzberg, F. (1959, 1968). "*The Motivation to Work.*" John Wiley & Sons.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2008). "*Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two.*" *Journal of Family Psychology*, 22(1), 72–81.

- Holton, E. F. (1996). "The flawed four-level evaluation model." *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- House, R. J. (1977). "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership." *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81–97.
- Janis, I. L. (1982). "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes." Houghton Mifflin.
- Johnson, S. (2018). "The Future of Leadership: Opportunities in Values-Based Leadership."
- Jones, A., & Brown, B. (2021). "Leadership in The Digital Age: Adapting to Technological Changes."
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). "Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment." *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk." *Econometrica*, 47(2), 263–291.

- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). "Creating *The* Protean Career: Developmental Networks *and* Task/Relationship Orientation."
- Kanter, R. M. (2018). "Collaboration: Leadership in a Globalizing World." *Harvard Business Review*, 96(6), 80–89.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "*The* Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaufman, C. (2003). "Meetings That Work: A Practical Guide to Shorter *and* More Productive Meetings." Crisp Learning.
- Kelley, T. (2005). "*The* Ten Faces of Innovation." Currency.
- Kim, L. (2017). "*The* Impact of Technology on HR *and* What's Ahead."
- Kirkpatrick, D. L. (1994). "Evaluating Training Programs: *The* Four Levels." Berrett-Koehler Publishers.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). "Workplace Social Support *and* Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying *The* Influence of General *and* Work-Family-Specific Supervisor *and* Organizational Support." *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.

- Kotter, J. P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Salas, E. (Eds.). (2010). "Learning, Training, and Development in Organizations." Routledge.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). "Balancing Borders and Bridges: Negotiating *The* Work-Home Interface via Boundary Work Tactics." *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730.
- Lakein, A. (1973). "How to Get Control of Your Time and Your Life." New American Library.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates." *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment." *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation : A 35-Year Odyssey." *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital." *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). "The Construct of Resilience: Implications for Interventions and Social Policies." *Development and Psychopathology*, 12(4), 857–885.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). "Responsible Leadership in a Stakeholder Society—A Relational Perspective." *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). "College Students' Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress." *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 405–410.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). "Informal and Incidental Learning in *The Workplace*." Routledge.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation ." *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- Maslow, A. H. (1954). "*Motivation and Personality*." Harper & Brothers.
- Maxwell, J. C. (2007). "*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*." Thomas Nelson.
- Mayer, M. (2015). "Google's Formula for Success: Focus on Employees, Not Profits." Forbes. Link
- McAfee, A. (2006). "Enterprise 2.0: *The Dawn of Emergent Collaboration*." MIT Sloan Management Review, 47(3), 21–28.
- McClelland, D. C. (1961). "*The Achieving Society*." Van Nostrand .
- McCroskey, J. C., & Richmond, V. P. (1996). "Fundamentals of Human Communication: An Interpersonal Perspective." Allyn & Bacon.
- McGregor, D. (1960). "*The Human Side of Enterprise*." McGraw-Hill.
- McManus, H., & Ferguson, R. (2018). "Unlocking Leadership Mindtraps: How to Thrive in Complexity."
- Miller, K. (2022). "Ethical Challenges in Leadership: Navigating Conflicts of Interest *and* Accountability."
- Mrema, W., Mbilinyi, M., & Mrema, J. (2019). "Challenges *and* Constraints in Workforce Development: An Analysis of *The*

Tanzanian Construction Industry." *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(2), 04018132.

Nagasubramanian, G. (2015). "Employee Development Practices in IT Sector: A Study on Bangalore City." *International Journal of Business and Management Invention*, 4(4), 48–55.

Niven, P. R. (2003). "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results." John Wiley & Sons.

Noe, R. A. (2013, 2017). "Employee Training and Development." McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2016, 2018). "Leadership: *Theory and Practice*." Sage Publications.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). "Proving *The Value of Soft Skills*." *Performance Improvement*, 46(3), 11-16.

Phillips, J. J., & Stone, R. I. (2004). "Measuring ROI in Employee Learning and Development." ASTD Press.

Pink, D. H. (2009). "Drive: *The Surprising Truth About What Motivates Us*." Riverhead Books.

Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). "Positive Relationships in Action: Relational Mentorship and *The Development of The Psychological Capital*." *Academy of Management Executive*, 21(1), 45–58.

- Richard, O. C., Kochan, F. K., & McMillan-Capehart, A. (2004). "The Inclusion Paradigm: *The* Role of National Culture on Manager Perceptions of Inclusion in Diverse Workgroups." *Journal of Business Ethics*, 54(1), 1–18.
- Riggio, R. E. (2017). "Introduction to Industrial/Organizational Psychology."
- Riley, P., Trube, S., & Wooden, M. (2012). "Flexible Working Arrangements, Work-Life Balance, *and* Gender Equality: Introduction." *Journal of Industrial Relations*, 54(3), 297–313.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1998). "Performance Consulting: Moving Beyond Training." Berrett-Koehler Publishers.
- Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). "Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching." *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 27(4), 763–797.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). "*The* Science of Training: A Decade of Progress." *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). "*The* Science of Training *and* Development in Organizations: What Matters in Practice." *Psychological Science in The Public Interest*, 13(2), 74-101.

- Schein, E. H. (2017). "Organizational Culture *and* Leadership." Wiley.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). "Defining *and* Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations." *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Senge, P. M. (1990). "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*." Doubleday.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). "*The Motivation al Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based The ory*." *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Simmons, A. (2006). "*The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through The Art of Storytelling*." Basic Books.
- Simons, T. (2002). "Behavioral Integrity: *The Perceived Consistency of Leaders' Words and Deeds as a Basis for Leader-Member Exchange*." *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1048–1058.
- Sinek, S. (2009). "Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action." Penguin.
- Sinek, S. (2014). "Leaders Eat Last." Portfolio.
- Smith, J. (2020). "Global Business Challenges: Navigating Uncertainty."

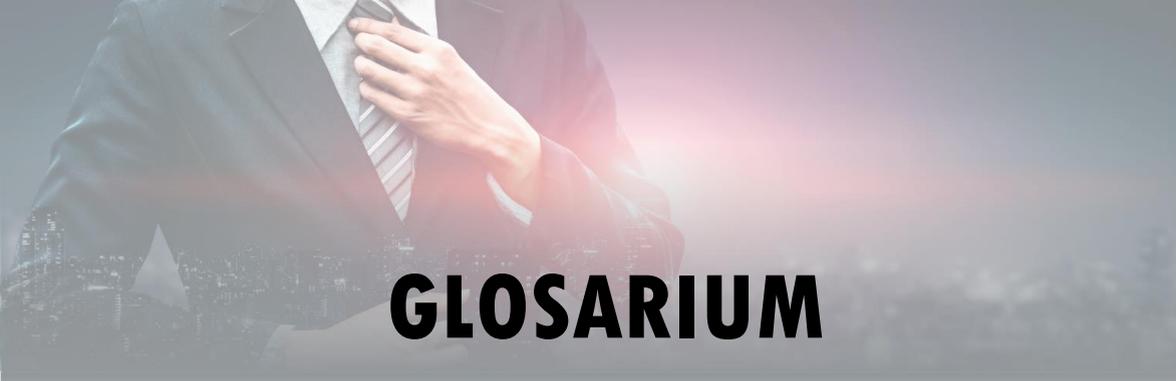
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams." *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2004). "Practicing Servant-Leadership." Jossey-Bass.
- Steel, P. (2007). "*The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure.*" *Psychological Bulletin*, 133(1), 65–94.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). "Training *and* Development in Work Organizations." *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.
- Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2019). "Cross-Cultural Management: A Review." *Journal of Management*, 45(1), 307–333.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). "Procedural Justice: A Psychological Analysis." Lawrence Erlbaum Associates.
- Tiku, N. (2021). "*The Secrets of Google's Moonshot Factory.*" *Wired*.
Link
- Tracy, B. (2013). "Time Management (*The Brian Tracy Success Library*)." AMACOM.

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). "*The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors.*" *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Van den Heuvel, S. S. G., Kuipers, B. S., & van den Berg, P. T. (2017). "*The Impact of Affective and Cognitive Diversity on Complex Problem Solving in Teams.*" *Frontiers in Psychology*, 8, 496.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis." *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Vecchio, R. P. (1988). "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory." *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 273–277.
- Vroom, V. H. (1964). "*Work and Motivation.*" Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). "*Leadership and Decision-Making.*" University of Pittsburgh Press.
- Wainwright, D. (2020). "Digital Teamwork: How Technology is Changing The Way We Work."

- Walton, R. E. (1969). "Criteria for Quality of Working Life." In E. E. Lawler, B. M. Bass, & Associates (Eds.), *Compensation and Organizational Performance* (pp. 95–104). Lexington Books.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2011). "A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness." *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1302–1317.
- Wang, L. *et al.* (2020). "Mental Health Challenges in The Workplace: A Leadership Perspective."
- Weber, M. (1922). "Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology." University of California Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation."
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1981). "Developing and Training Human Resources in Organizations." Scott, Foresman and Company.

Wheatley, M. J. (1992). "Leadership *and The* New Science: Discovering Order in a Chaotic World." Berrett-Koehler Publishers.

Yukl, G. (2006, 2013). "Leadership in Organizations." Pearson Prentice Hall.



GLOSARIUM

- Pemimpin:** Seseorang yang memiliki kualitas kepemimpinan untuk memberikan arahan, inspirasi, dan tujuan bagi anggota timnya, dengan tanggung jawab mengarahkan menuju pencapaian tujuan bersama.
- Karyawan:** Individu yang dipekerjakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk memberikan kontribusi, melakukan tugas, dan berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan.
- Motivasi:** Dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, mencapai tujuan, dan menjalankan pekerjaan dengan semangat, kreativitas, dan produktivitas yang tinggi.
- Tim:** Sebuah kelompok orang yang bekerja bersama, berbagi tujuan, tanggung jawab, dan saling melengkapi keterampilan untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada yang dapat dicapai secara individu.

- Pengembangan:** Proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu atau kelompok, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.
- Internal:** Terkait dengan aspek-aspek yang ada di dalam organisasi, seperti budaya perusahaan, proses internal, dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dari dalam organisasi itu sendiri.
- Glosarium:** Daftar kata-kata khusus yang disertai dengan penjelasan atau definisi, bertujuan untuk membantu pemahaman terhadap istilah-istilah teknis atau khusus dalam suatu bidang atau disiplin ilmu.
- Arahan:** Petunjuk atau panduan yang diberikan untuk memberi tahu atau membimbing individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.
- Individu:** Satu orang atau entitas tunggal yang mempunyai karakteristik, keunikan, dan peran unik dalam suatu konteks tertentu.



INDEKS

A

adaptabilitas, 53, 54, 55, 73, 143,
146, 155, 158
agensi, 67
aksesibilitas, 152

C

cloud, 144

D

distribusi, 66, 88, 137
dividen, 140

E

e-commerce, 145
ekonomi, 39, 40, 147, 148, 162
empiris, 7, 25, 27, 29, 32, 70, 84
entitas, 17, 193

F

finansial, 29, 40, 59, 67, 68, 105,
125

fleksibilitas, 7, 70, 74, 92, 93, 94,
95, 142, 152, 164, 165
fluktuasi, 147, 148
fundamental, 28, 43, 58

G

geografis, 136
globalisasi, 13, 18

I

implikasi, 59, 155
informasional, 44, 109
infrastruktur, 144, 145
inklusif, 6, 29, 36, 40, 43, 48, 52,
76, 88, 120, 148, 152, 157, 160,
165
inovatif, 8, 10, 12, 46, 49, 61, 78,
139, 140, 141, 143, 150, 151,
152, 154, 157, 158, 161, 163,
164
integrasi, 105, 119, 120, 138, 139,
145, 164

integritas, 8, 41, 42, 55, 57, 74,
116, 149, 157

interaktif, 98

investasi, 11, 13, 101, 122, 124,
126, 140

K

kolaborasi, 29, 48, 55, 66, 81, 114,
116, 123, 124, 131, 135, 136,
137, 142, 148, 151, 155, 157,
160, 166

komprehensif, 23, 125

konkret, 84, 103, 104

konsistensi, 42, 104, 116

L

Leadership, 23, 36, 112, 115, 121,
130, 169, 170, 171, 172, 173,
174, 175, 176, 177, 178, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 185,
187, 188, 189, 190, 191

M

manajerial, 70, 71, 72, 95, 104,
109

manufaktur, 138

O

otoritas, 5, 20, 34

R

real-time, 134, 145

relevansi, 16, 18, 19, 98

S

stabilitas, 21, 32

T

teoretis, 5, 19

transformasi, 21, 24, 132, 133,
138, 143, 144, 145, 146, 155,
163, 164, 166

transparansi, 39, 44, 88, 114, 141

W

workshop,

BIOGRAFI PENULIS



Suharto,SE.,M.M

Lahir di Kapu Pada Tanggal 8 Agustus 1989. Lulus S2 di Program Studi Magister Manajemen Universitas Halu oleo Pada tahun 2022, Saat Ini Tahun 2023 Penulis Sedang Malanjutkan Program S3 Doktor Manajemen di Universitas Halu Oleo Sulawesi Tenggara.



Yudi Agusman, S.Sos., M.AP.

Lahir di Kolaka, 18 Agustus 1988. Lulus S2 di Program Studi Ilmu administrasi Publik FISIP Universitas Haluoleo Kendari 2015. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Sembilanbelas November Kolaka pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP.



Yerrynaldo Loppies, SP., MM Lahir di Ambon, 25 Desember 1981. Saat ini Dosen Pada Program Studi Kehutanan dan Dosen Tetap Yayasan Pada Universitas Victory Sorong

BUKU REFERENSI

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

MEMOTIVASI DAN MENGEMBANGKAN TIM INTERNAL

Buku referensi ini berjudul “Kepemimpinan dan Pengembangan Karyawan: Memotivasi dan Mengembangkan Tim Internal” membahas tentang dimensi yang mendalam dari kepemimpinan modern yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada pengembangan karyawan dan motivasi tim internal. Buku ini juga menggabungkan kebijakan strategis dengan kepekaan terhadap kebutuhan individu, membentuk fondasi kuat untuk kemajuan dan keberhasilan bersama. Buku referensi ini memaparkan konsep-konsep kepemimpinan terkini, memanfaatkan teori dan praktik terbaru dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dari pemahaman mendalam terhadap kebutuhan karyawan hingga implementasi strategi motivasi yang efektif, pembaca akan dibimbing melalui langkah-langkah praktis untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.