

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

BUKU REFERENSI

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF MSDM



MPI
PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

BUKU REFERENSI

KEPEMIMPINAN DAN

BUDAYA ORGANISASI

DALAM PERSPEKTIF

MSDM

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.



KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF MSDM

Ditulis oleh:

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

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



ISBN: 978-634-7457-66-0
IV + 207 hlm; 18,2 x 25,7cm.
Cetakan I, Januari 2026

Desain Cover dan Tata Letak:

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024

KATA PENGANTAR

Di era globalisasi dan disrupsi teknologi yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dan berinovasi agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Di tengah tuntutan tersebut, dua elemen utama menjadi fondasi dalam pengelolaan organisasi yang efektif, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Kedua komponen ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dan membentuk karakteristik unik suatu institusi.

Buku referensi "Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Perspektif MSDM" membahas secara menyeluruh keterkaitan antara peran pemimpin dan budaya organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Buku referensi ini membahas berbagai konsep dasar organisasi dan dinamika kerja, landasan serta fungsi-fungsi utama MSDM, teori dan gaya kepemimpinan, kompetensi pemimpin dalam mengelola SDM, serta unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi. Buku referensi ini juga membahas proses pembentukan budaya, hubungan simbiotik antara kepemimpinan dan budaya, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, hingga tantangan kepemimpinan di era global dan digital.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi para pembaca dalam memahami dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Salam hangat.

TIM PENULIS

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I ORGANISASI, MANUSIA, DAN DINAMIKA KERJA	1
A. Hakikat Organisasi: Struktur, Tujuan, dan Fungsi	1
B. Peran Strategis Manusia dalam Organisasi.....	9
C. Dinamika Kerja dan Tantangan Sumber Daya Manusia Modern.....	13
D. Keterkaitan antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan MSDM	17
BAB II LANDASAN DAN KONSEP MSDM	21
A. Pengertian dan Ruang Lingkup MSDM	21
B. Fungsi-fungsi Utama MSDM	27
C. Peran MSDM dalam Keberhasilan - Organisasi.....	33
D. Evolusi dan Tren Terkini dalam MSDM	37
BAB III TEORI DAN MODEL KEPEMIMPINAN	43
A. Teori Kepemimpinan Klasik dan Modern	43
B. Model Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional	50
C. Gaya Kepemimpinan dan Efektivitasnya	55
D. Kepemimpinan Situasional dalam Praktik MSDM	59
BAB IV KOMPETENSI DAN PERAN PEMIMPIN DALAM MSDM.....	65
A. Kompetensi Inti Pemimpin dalam Pengelolaan SDM	65
B. Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan SDM	70
C. Pemimpin sebagai Motivator dan Fasilitator Kinerja.....	75
D. Peran Pemimpin dalam Pengembangan Karyawan	79

BAB V BUDAYA ORGANISASI: KONSEP, UNSUR, DAN KARAKTERISTIK	85
A. Definisi dan Fungsi Budaya Organisasi	85
B. Unsur-unsur Budaya: Nilai, Simbol, Ritual, dan Cerita	89
C. Karakteristik Budaya Organisasi yang Efektif	96
D. Dimensi Budaya menurut Para Ahli (Schein, Hofstede, dll.)	99
BAB VI PEMBENTUKAN DAN EVOLUSI BUDAYA ORGANISASI	109
A. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi.....	109
B. Peran Pendiri dan Pemimpin dalam Pembentukan Budaya	113
C. Faktor Internal dan Eksternal dalam Evolusi Budaya	116
D. Evaluasi dan Perubahan Budaya Organisasi.....	120
BAB VII KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA: HUBUNGAN SIMBIOTIK	125
A. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi ..	125
B. Pemimpin sebagai Agen Perubahan Budaya	129
C. Keselarasan Gaya Kepemimpinan dengan Nilai Budaya	134
D. Dampak Budaya terhadap Legitimasi Kepemimpinan	138
BAB VIII BUDAYA KERJA DAN KINERJA SDM	143
A. Budaya Kerja sebagai Pendorong Produktivitas.....	143
B. Keterkaitan Budaya dan Kinerja Individu maupun Tim..	148
C. Pengaruh Budaya terhadap Kepuasan dan Komitmen Karyawan.....	152
D. Membangun Budaya Kinerja Tinggi	156
BAB IX KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA DALAM KONTEKS GLOBAL DAN DIGITAL	161
A. Tantangan Kepemimpinan Global dan Lintas Budaya	161
B. Adaptasi Budaya Organisasi di Era Digital	166
C. Kepemimpinan Virtual dan Kolaborasi Jarak Jauh	169
D. Budaya Inovatif di Era Disrupsi Teknologi.....	174

BAB X STUDI KASUS DAN PRAKTIK BAIK.....	179
A. Studi Kasus Kepemimpinan Sukses dalam Membangun Budaya	179
B. Pembelajaran dari Kegagalan Budaya Organisasi.....	182
C. Praktik Terbaik dari Perusahaan Multinasional.....	185
D. Refleksi Implementasi Strategi MSDM dalam Konteks Budaya	188
DAFTAR PUSTAKA	191
GLOSARIUM.....	203
INDEKS	205
BIOGRAFI PENULIS.....	207



BAB I

ORGANISASI, MANUSIA,

DAN DINAMIKA KERJA

Organisasi merupakan wadah yang menyatukan individu-individu dengan tujuan bersama untuk mencapai hasil yang terstruktur dan efisien. Dalam konteks tersebut, manusia menjadi elemen utama yang menggerakkan roda organisasi melalui kemampuan, perilaku, dan interaksinya. Dinamika kerja kemudian muncul sebagai hasil dari hubungan antar individu, pembagian tugas, serta adaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal. Hubungan antara organisasi, manusia, dan dinamika kerja tidak bersifat statis, melainkan terus berkembang sesuai dengan tantangan dan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, memahami keterkaitan ketiganya sangat penting agar tercipta lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berkelanjutan.

A. Hakikat Organisasi: Struktur, Tujuan, dan Fungsi

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang secara sadar dikoordinasikan dan memiliki batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi, yang berfungsi dalam mencapai tujuan tertentu melalui pola hubungan yang terstruktur. Hakikat organisasi tidak hanya terletak pada keberadaan orang-orang di dalamnya, tetapi juga bagaimana sistem diatur, bagaimana tujuan ditentukan, serta bagaimana fungsi-fungsi dijalankan secara efektif dan efisien. Pemahaman tentang struktur, tujuan, dan fungsi menjadi kunci untuk melihat bagaimana organisasi berjalan dan berkembang dalam lingkungannya.

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka formal yang menggambarkan bagaimana tugas, tanggung jawab, wewenang, dan aliran informasi dibagi dan dikoordinasikan di dalam suatu organisasi. Struktur ini menentukan bagaimana posisi dalam organisasi disusun secara hierarkis serta bagaimana hubungan antar unit kerja diatur agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Struktur organisasi mencerminkan sistem kerja yang teratur, memungkinkan koordinasi antardepartemen, mengurangi tumpang tindih peran, dan memperjelas siapa yang bertanggung jawab atas apa. Tanpa struktur yang baik, organisasi akan mengalami kebingungan dalam pelaksanaan tugas, konflik peran, serta lemahnya pengambilan keputusan. Struktur organisasi biasanya dibentuk berdasarkan kebutuhan, skala, dan tujuan organisasi. Struktur ini akan terus berkembang seiring dengan dinamika internal maupun eksternal organisasi. Terdapat beberapa bentuk struktur organisasi yang umum digunakan, di antaranya:

a. Struktur Fungsional

Struktur fungsional merupakan salah satu bentuk struktur organisasi yang paling umum digunakan karena mengelompokkan aktivitas kerja berdasarkan fungsi-fungsi utama seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Dalam struktur ini, setiap unit atau departemen dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki keahlian khusus di bidangnya, sehingga memungkinkan terciptanya efisiensi dan spesialisasi kerja yang tinggi. Model ini sangat cocok digunakan oleh organisasi yang memiliki lingkup kerja yang stabil, produk homogen, dan membutuhkan pengawasan ketat dalam setiap proses kerjanya. Menurut Rivai dan Sagala (2020), struktur fungsional memudahkan pengendalian karena garis perintah yang jelas dan spesifik dalam setiap bidang kerja, serta memungkinkan manajemen memfokuskan sumber daya secara optimal sesuai dengan kebutuhan fungsi. Namun, struktur ini juga dapat menimbulkan hambatan komunikasi antar bagian dan cenderung menciptakan perspektif sempit pada masing-masing unit karena fokus yang terlalu terpisah.

b. Struktur Divisional

Struktur divisional adalah bentuk struktur organisasi yang mengelompokkan unit kerja berdasarkan produk, wilayah geografis, atau segmen pasar tertentu, yang masing-masing memiliki fungsi sendiri-sendiri seperti pemasaran, keuangan, dan operasional. Pendekatan ini biasanya diterapkan oleh organisasi besar yang memiliki produk atau layanan yang beragam serta beroperasi di berbagai lokasi, sehingga memungkinkan fleksibilitas dan fokus yang lebih tinggi dalam melayani kebutuhan spesifik masing-masing divisi. Setiap divisi beroperasi seolah-olah sebagai organisasi kecil di dalam organisasi induk, dengan manajemen sendiri yang bertanggung jawab atas kinerja unitnya. Menurut Robbins dan Coulter (2021), struktur divisional memungkinkan organisasi merespons lebih cepat terhadap perubahan pasar dan preferensi konsumen karena pengambilan keputusan dilakukan lebih dekat dengan sumber permasalahan. Namun demikian, struktur ini juga berisiko menimbulkan duplikasi fungsi dan pemborosan sumber daya karena setiap divisi memiliki sistem pendukungnya sendiri.

c. Struktur Matriks

Struktur matriks merupakan bentuk struktur organisasi yang menggabungkan dua dimensi struktur sekaligus, yaitu struktur fungsional dan struktur berbasis proyek, produk, atau wilayah, sehingga seorang karyawan dapat memiliki dua atasan sekaligus: manajer fungsional dan manajer proyek. Pendekatan ini dirancang untuk menciptakan fleksibilitas dan koordinasi lintas fungsi, khususnya dalam organisasi yang kompleks dan dinamis, seperti perusahaan teknologi, manufaktur berskala global, atau lembaga riset. Struktur ini memungkinkan pemanfaatan sumber daya manusia dan keahlian secara optimal karena setiap proyek dapat didukung oleh berbagai fungsi secara langsung. Menurut Daft (2021), struktur matriks memberikan keunggulan dalam fleksibilitas adaptasi terhadap perubahan proyek dan mempercepat pengambilan keputusan karena kolaborasi antar unit menjadi lebih intensif. Namun demikian, struktur ini juga menimbulkan tantangan koordinasi dan potensi konflik perintah karena karyawan harus melapor kepada dua pemimpin yang berbeda.

d. Struktur Tim atau Jaringan

Struktur tim atau jaringan adalah bentuk struktur organisasi modern yang menekankan kerja kolaboratif melalui kelompok-kelompok kerja yang fleksibel dan terdesentralisasi, baik secara internal maupun eksternal. Struktur ini banyak digunakan oleh organisasi yang mengutamakan inovasi, kecepatan respons, serta fleksibilitas tinggi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang cepat berubah. Dalam struktur ini, organisasi terdiri dari berbagai tim lintas fungsi yang memiliki otonomi dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas strategis, dan sering kali didukung oleh jaringan kerja sama dengan mitra eksternal seperti pemasok, konsultan, atau penyedia teknologi. Menurut Jones dan George (2020), struktur tim atau jaringan memungkinkan organisasi menjadi lebih responsif dan adaptif dengan memperkuat kolaborasi serta mengurangi hambatan hierarkis yang kaku. Struktur ini sangat cocok untuk organisasi berbasis proyek, perusahaan start-up, maupun lembaga yang bergerak di bidang teknologi, riset, atau layanan kreatif.

2. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi melalui serangkaian kegiatan dan strategi yang terencana. Tujuan ini menjadi dasar dari seluruh aktivitas organisasi, baik dalam perencanaan, pengambilan keputusan, pembentukan struktur, hingga evaluasi kinerja. Tanpa tujuan yang jelas, organisasi akan kehilangan arah dan tidak mampu menentukan prioritas atau mengukur keberhasilan dari kinerjanya.

Tujuan organisasi tidak bersifat tunggal, melainkan bisa bersifat ganda dan berlapis, tergantung pada sifat, jenis, serta lingkup kegiatannya. Tujuan juga menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam bertindak dan berperan sesuai dengan fungsi masing-masing. Dengan adanya tujuan yang terdefinisi dengan baik, organisasi dapat mengarahkan sumber daya secara efisien, menjaga fokus kerja, serta meningkatkan akuntabilitas dan konsistensi dalam pencapaian hasil. Tujuan organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, antara lain:

a. Tujuan Umum (*General Goals*)

Tujuan umum (*General Goals*) merupakan sasaran yang bersifat luas dan mendasar yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka panjang, dan berfungsi sebagai arah strategis yang menyatukan seluruh aktivitas internal. Tujuan ini biasanya tidak langsung terukur secara kuantitatif, tetapi menjadi landasan dari keseluruhan perencanaan strategis organisasi, baik dalam lingkup sosial, ekonomi, maupun operasional. *General Goals* mencerminkan visi besar yang ingin diwujudkan oleh organisasi, seperti menciptakan keberlanjutan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, atau menjadi pemimpin pasar di bidang tertentu. Menurut Griffin (2019), tujuan umum menggambarkan aspirasi organisasi secara menyeluruh dan memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan di semua level manajerial. Dengan demikian, meskipun tidak selalu konkret, tujuan umum berperan penting dalam memberikan makna dan arah terhadap seluruh kegiatan organisasi.

b. Tujuan Khusus (*Specific Goals*)

Tujuan khusus (*Specific Goals*) merupakan sasaran organisasi yang dirumuskan secara lebih terfokus, terukur, dan operasional, sehingga dapat dijadikan pedoman langsung dalam pelaksanaan aktivitas sehari-hari. Berbeda dengan tujuan umum yang bersifat luas, tujuan khusus dirancang agar lebih konkret dan realistik, serta dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kapasitas dan kondisi organisasi. Tujuan ini biasanya dijabarkan dari visi dan misi organisasi, serta menjadi dasar dalam menyusun rencana strategis, program kerja, dan evaluasi kinerja. Robbins dan Coulter (2020) menyatakan bahwa tujuan khusus harus bersifat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu agar dapat memandu tindakan organisasi secara efektif. Oleh karena itu, *Specific Goals* berperan penting dalam menerjemahkan nilai-nilai strategis menjadi langkah nyata yang dapat dilaksanakan oleh setiap unit kerja.

c. Tujuan Ekonomi

Tujuan ekonomi merupakan salah satu jenis tujuan organisasi yang menekankan pencapaian keuntungan, efisiensi operasional, pertumbuhan aset, dan peningkatan produktivitas dalam aktivitas usaha. Tujuan ini menjadi dasar utama bagi organisasi bisnis

yang berorientasi pada pasar, di mana seluruh strategi dan kebijakan difokuskan untuk memperoleh hasil finansial yang optimal dan berkelanjutan. Organisasi yang menetapkan tujuan ekonomi akan berupaya meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, menekan biaya produksi, dan mengelola sumber daya secara efisien agar mampu bertahan dan bersaing di tengah dinamika pasar. Menurut Hill dan Jones (2019), tujuan ekonomi suatu organisasi mencerminkan upaya untuk menciptakan nilai bagi pemilik modal dan pemangku kepentingan melalui aktivitas yang menguntungkan secara finansial. Tujuan ini tidak hanya penting untuk kelangsungan bisnis, tetapi juga menjadi indikator kinerja utama yang dievaluasi secara berkala oleh manajemen dan investor.

d. Tujuan Operasional

Tujuan operasional merupakan jenis tujuan organisasi yang bersifat teknis dan berkaitan langsung dengan pelaksanaan kegiatan harian guna mendukung tercapainya tujuan strategis yang lebih besar. Tujuan ini dirumuskan secara spesifik, terukur, dan biasanya dikaitkan dengan efisiensi proses, efektivitas layanan, kualitas produk, serta produktivitas unit kerja dalam waktu yang relatif pendek. Fokus dari tujuan operasional adalah bagaimana organisasi dapat menjalankan fungsi-fungsi internal secara optimal, baik melalui peningkatan standar kerja, pengendalian biaya, atau percepatan proses bisnis. Menurut Bateman dan Konopaske (2021), tujuan operasional membantu organisasi mengarahkan sumber dayanya secara terstruktur untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin yang mendukung pencapaian tujuan strategis secara keseluruhan. Oleh karena itu, tujuan ini sangat penting dalam mengatur ritme kerja, menetapkan tanggung jawab unit kerja, dan mengukur kinerja individu maupun tim secara konkret.

3. Fungsi Organisasi

Fungsi organisasi merupakan seperangkat aktivitas utama yang dilakukan oleh organisasi agar mampu menjalankan operasionalnya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi-fungsi ini menjadi landasan dalam mengelola sumber daya manusia, material, dan informasi secara terkoordinasi dan sistematis.

Dalam praktiknya, fungsi organisasi mencerminkan cara kerja organisasi dari tahap perencanaan hingga evaluasi.

Gambar 1. Fungsi Management



Sumber: *Kata Managemnet*

Fungsi organisasi bukan hanya bersifat administratif, melainkan juga strategis karena mencerminkan bagaimana organisasi menyusun langkah-langkah kerja, menetapkan struktur, menggerakkan anggotanya, dan mengontrol hasil yang dicapai. Dengan menjalankan fungsi organisasi secara optimal, maka organisasi dapat berkembang, bertahan dalam dinamika perubahan, serta menjaga konsistensi pencapaian tujuannya. Secara umum, terdapat empat fungsi utama dalam organisasi yang dikenal secara luas, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi utama dalam organisasi yang berperan sebagai fondasi awal dalam keseluruhan proses manajerial untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara sistematis dan terstruktur. Fungsi ini melibatkan identifikasi tujuan, penentuan langkah-langkah strategis, serta alokasi sumber daya yang diperlukan agar aktivitas organisasi berjalan sesuai arah yang diinginkan. Perencanaan menjadi penentu arah organisasi sekaligus alat untuk mengantisipasi ketidakpastian dan risiko lingkungan melalui analisis situasi, pemetaan peluang, serta perumusan alternatif tindakan. Menurut Kinicki dan Williams (2021), perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan cara terbaik untuk mencapainya agar organisasi dapat beroperasi secara efisien dan responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, perencanaan tidak hanya merupakan proses awal, tetapi juga

menjadi pengikat seluruh fungsi manajemen lainnya dalam satu kerangka yang koheren.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan fungsi utama dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk mengatur sumber daya secara sistematis agar aktivitas dapat dilaksanakan secara efisien dan terkoordinasi sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Fungsi ini mencakup pembagian kerja, pengelompokan tugas, penetapan struktur organisasi, serta penunjukan wewenang dan tanggung jawab pada setiap bagian dan individu. *Organizing* menjadi landasan dalam menciptakan kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana pekerjaan dilakukan, siapa yang melakukannya, dan bagaimana koordinasi dilakukan antara satu unit dengan unit lainnya. Menurut Daft (2021), pengorganisasian adalah proses mengatur dan mendistribusikan sumber daya serta menetapkan struktur hubungan kerja agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif. Dengan demikian, *Organizing* bukan sekadar menyusun struktur birokratis, melainkan juga merancang sistem kerja yang fleksibel dan responsif terhadap dinamika organisasi.

c. Pengarahan (*Directing/Actuating*)

Pengarahan (*Directing/Actuating*) merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk menggerakkan dan memotivasi seluruh sumber daya manusia agar melaksanakan tugasnya sesuai rencana dan struktur yang telah ditetapkan. Fungsi ini tidak hanya menyangkut pemberian instruksi kerja, tetapi juga mencakup komunikasi, kepemimpinan, motivasi, dan pengawasan secara langsung dalam proses pelaksanaan kegiatan organisasi. Pengarahan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bekerja secara selaras, memahami tujuan yang hendak dicapai, serta bersedia melibatkan diri secara aktif dalam proses kerja yang berlangsung. Menurut Bateman dan Konopaske (2021), pengarahan adalah proses manajerial untuk memengaruhi orang lain agar memahami dan mencapai tujuan organisasi melalui bimbingan, motivasi, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, fungsi ini sangat penting dalam menjembatani rencana strategis dengan pelaksanaan nyata di lapangan melalui interaksi manusia yang efektif.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*Controlling*) adalah fungsi utama dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan dan hasil kerja berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, serta memungkinkan manajer untuk mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan secara tepat waktu. Proses ini melibatkan pengukuran kinerja aktual, pembandingan dengan standar yang telah ditetapkan, analisis atas perbedaan yang terjadi, dan tindakan korektif untuk memperbaiki arah kerja organisasi. Pengendalian menjadi mekanisme penting untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien, serta mencegah pemborosan sumber daya yang dapat merugikan kinerja keseluruhan. Menurut Griffin dan Phillips (2020), pengendalian adalah proses pemantauan aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa semua aktivitas diarahkan menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Fungsi ini tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai alat evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam sistem kerja organisasi.

B. Peran Strategis Manusia dalam Organisasi

Manusia memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam organisasi karena menjadi inti dari seluruh proses pengelolaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan operasional. Tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kerja, manusia juga berperan sebagai perancang strategi, agen perubahan, dan penjaga nilai-nilai organisasi. Dalam era modern yang ditandai dengan perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan bisnis, peran manusia semakin kompleks dan menuntut kemampuan adaptif, kreatif, dan kolaboratif yang tinggi. Organisasi tidak dapat berkembang hanya dengan modal teknologi atau modal finansial; tanpa sumber daya manusia yang kompeten, semua sumber daya lainnya tidak dapat dioptimalkan secara maksimal. Oleh karena itu, memahami peran strategis manusia dalam organisasi menjadi kunci utama dalam menciptakan kinerja yang unggul dan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa peran strategis manusia dalam organisasi secara rinci:

1. Penggerak Proses Organisasi

Manusia sebagai penggerak proses organisasi memiliki peran yang sangat vital karena seluruh aktivitas organisasi pada dasarnya dijalankan oleh tenaga kerja yang menggerakkan berbagai sumber daya lainnya. Tidak ada fungsi dalam organisasi yang dapat berjalan secara mandiri tanpa adanya keterlibatan manusia, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Tanpa partisipasi aktif dan keterampilan dari sumber daya manusia, sistem dan teknologi yang tersedia tidak akan berfungsi secara optimal karena manusia-lah yang memberi arahan dan kontrol terhadap seluruh proses tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Wibowo (2020), manusia merupakan pelaksana utama dalam organisasi yang menjembatani antara sumber daya fisik dan tujuan strategis yang ingin dicapai. Oleh karena itu, efektivitas proses organisasi secara langsung ditentukan oleh sejauh mana kapasitas manusia dimobilisasi dan dimanfaatkan secara tepat.

Keberadaan manusia sebagai penggerak proses tidak hanya terkait pada aktivitas operasional, tetapi juga mencakup dimensi strategis yang melibatkan pemahaman konteks kerja, pengambilan keputusan situasional, serta penyesuaian terhadap dinamika eksternal. Setiap individu dalam organisasi tidak hanya bertugas melaksanakan prosedur, tetapi juga diharapkan mampu memberikan solusi, inovasi, dan kontribusi nyata untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Organisasi modern menuntut adanya tenaga kerja yang mampu berpikir kritis dan bekerja lintas fungsi agar setiap proses berjalan lebih efektif dan efisien. Dalam konteks ini, kemampuan manusia untuk mengintegrasikan sumber daya lain seperti informasi, teknologi, dan keuangan menjadikannya elemen sentral dalam rantai nilai organisasi. Dengan demikian, manusia bukan sekadar pelaksana teknis, tetapi juga penentu kelancaran dan keberhasilan keseluruhan proses organisasi.

2. Perumus Strategi dan Pengambil Keputusan

Manusia dalam organisasi berperan strategis sebagai perumus strategi dan pengambil keputusan yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan. Peran ini menuntut kemampuan analisis yang tajam, visi ke depan, serta pemahaman mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi agar strategi yang dirumuskan mampu memberikan keunggulan kompetitif. Keputusan yang diambil tidak hanya

berpengaruh pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga sangat menentukan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi. Menurut Hidayat (2022), peran sumber daya manusia dalam merumuskan strategi adalah kunci utama dalam menciptakan adaptabilitas organisasi di tengah dinamika pasar yang cepat berubah. Oleh karena itu, peran ini mengharuskan manusia tidak hanya memahami data dan informasi, tetapi juga mampu mengantisipasi risiko serta peluang yang muncul.

Manusia sebagai pengambil keputusan juga berfungsi sebagai penghubung antara teori manajemen dan praktik operasional dalam organisasi. Keputusan yang dibuat harus mempertimbangkan berbagai aspek seperti sumber daya yang tersedia, budaya organisasi, serta ekspektasi stakeholder agar hasilnya dapat optimal dan berkelanjutan. Proses pengambilan keputusan yang efektif memerlukan kolaborasi antar berbagai pihak, komunikasi yang baik, serta kemampuan untuk mengevaluasi konsekuensi secara cermat. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, manusia harus mampu mengambil keputusan yang tidak hanya rasional, tetapi juga fleksibel dan inovatif untuk menjaga organisasi tetap kompetitif dan adaptif. Dengan demikian, peran ini menegaskan pentingnya kualitas dan kapabilitas individu dalam menentukan masa depan organisasi.

3. Inovator dan Agen Perubahan

Manusia dalam organisasi memiliki peran strategis sebagai inovator dan agen perubahan yang sangat menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah lingkungan yang terus berubah. Peran ini menuntut individu untuk mampu menciptakan ide-ide baru, mengembangkan metode kerja yang lebih efisien, serta memanfaatkan teknologi dan informasi untuk peningkatan kinerja organisasi. Dalam dunia yang serba cepat dan kompetitif, organisasi dituntut untuk terus berinovasi dan bertransformasi, dan manusia adalah motor utama dalam proses tersebut. Inovasi tidak hanya terbatas pada produk atau layanan, tetapi juga meliputi proses, sistem, dan budaya kerja yang mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Setiawan (2021), manusia sebagai agen perubahan memiliki kemampuan untuk menginisiasi, mengarahkan, dan mengelola perubahan organisasi secara sistematis agar tetap adaptif terhadap tantangan global.

Kemampuan manusia sebagai inovator tercermin dalam caranya mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi kreatif, dan mengambil risiko secara terukur untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Organisasi yang mampu memfasilitasi kreativitas dan keberanahan dalam berekspeten akan lebih mudah menemukan peluang baru serta menghindari stagnasi. Dalam konteks ini, dukungan terhadap pengembangan ide, kolaborasi antarunit, dan budaya terbuka menjadi elemen penting dalam mendorong peran inovatif sumber daya manusia. Tanpa inovasi yang berkelanjutan, organisasi akan tertinggal oleh perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan pergeseran preferensi konsumen. Oleh karena itu, peran manusia sebagai penghasil dan penggerak inovasi menjadi keunggulan strategis yang tidak dapat digantikan oleh sistem otomatis.

4. Pembentuk Budaya Organisasi

Manusia memiliki peran strategis sebagai pembentuk budaya organisasi karena nilai, norma, dan perilaku kerja dalam suatu organisasi tercipta melalui interaksi dan kontribusi individu di dalamnya. Budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses internalisasi nilai bersama yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi dari waktu ke waktu. Keberhasilan suatu organisasi dalam membangun budaya kerja yang positif sangat ditentukan oleh bagaimana manusia menanamkan komitmen, etika kerja, serta semangat kolaboratif dalam setiap aktivitas. Budaya yang kuat menciptakan identitas organisasi yang khas dan menjadi fondasi dalam mengarahkan perilaku individu menuju tujuan bersama. Menurut Prasetyo (2019), manusia dalam organisasi berperan sebagai penggerak utama dalam pembentukan dan pelestarian budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai inti organisasi.

Sebagai pembentuk budaya, manusia juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, saling menghargai, dan terbuka terhadap perbedaan, sehingga mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Proses ini tidak hanya melibatkan pimpinan sebagai panutan, tetapi juga seluruh anggota organisasi yang secara kolektif mempraktikkan nilai dan etika kerja yang diharapkan. Budaya organisasi yang sehat mendorong produktivitas, memperkuat integritas, serta membangun solidaritas antarindividu yang bekerja dalam satu sistem. Selain itu, budaya yang kuat membantu organisasi menghadapi

perubahan dan tekanan eksternal karena telah terbentuk kerangka perilaku yang adaptif dan tangguh. Dengan demikian, pembentukan budaya organisasi merupakan proses strategis yang digerakkan oleh manusia sebagai pusat dinamika sosial di dalam organisasi.

C. Dinamika Kerja dan Tantangan Sumber Daya Manusia Modern

Dinamika kerja merupakan segala bentuk perubahan, interaksi, serta pergeseran nilai dan perilaku yang terjadi di lingkungan kerja akibat pengaruh eksternal maupun internal organisasi. Dalam konteks modern, dinamika kerja berkembang sangat cepat karena dipicu oleh globalisasi, transformasi digital, perubahan nilai sosial, serta perkembangan pola pikir generasi kerja yang berbeda. Hal ini menyebabkan organisasi harus selalu menyesuaikan struktur, sistem, dan pendekatan manajerialnya untuk tetap relevan dan produktif. Di sisi lain, sumber daya manusia modern tidak lagi hanya dilihat sebagai tenaga kerja, melainkan sebagai aset strategis yang berperan aktif dalam inovasi dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam menghadapi dinamika tersebut, SDM modern dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks, yang jika tidak diantisipasi dapat menghambat pertumbuhan organisasi dan pengembangan individu. Berikut ini beberapa tantangan utama yang perlu diperhatikan:

1. Disrupsi Teknologi dan Digitalisasi

Disrupsi teknologi dan digitalisasi merupakan tantangan sentral dalam dinamika kerja yang terus berkembang di era modern, karena mengubah secara fundamental cara kerja, struktur organisasi, serta kebutuhan keterampilan tenaga kerja. Transformasi digital membawa konsekuensi langsung pada peran dan fungsi manusia dalam organisasi, di mana banyak tugas rutin yang sebelumnya dilakukan oleh manusia kini digantikan oleh sistem otomatisasi dan kecerdasan buatan. Hal ini memaksa organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusianya agar tetap kompetitif dalam menghadapi pasar yang semakin berbasis teknologi. Menurut Rahmah dan Hakim (2021), SDM yang tidak memiliki kompetensi digital akan tertinggal dan kehilangan daya saing, sehingga pelatihan dan pengembangan menjadi aspek krusial dalam pengelolaan tenaga kerja modern. Dengan demikian, penguasaan

teknologi tidak lagi menjadi keunggulan tambahan, tetapi menjadi kebutuhan dasar yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam lingkungan kerja saat ini.

Untuk menghadapi disrupti tersebut, organisasi dituntut untuk mengubah pendekatan manajemennya dari yang bersifat konvensional menjadi lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perkembangan teknologi. Karyawan tidak hanya harus mampu menggunakan teknologi secara teknis, tetapi juga harus memiliki kemampuan berpikir kritis, berinovasi, serta mampu memecahkan masalah kompleks yang tidak dapat dilakukan oleh mesin. Hal ini menandakan bahwa pengembangan SDM tidak cukup hanya berfokus pada keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga harus memperkuat keterampilan interpersonal dan kemampuan berpikir strategis. Perubahan cepat yang dibawa oleh digitalisasi menuntut pembelajaran berkelanjutan (*lifelong learning*), karena kompetensi hari ini bisa menjadi usang dalam waktu singkat. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan ekosistem kerja yang mendukung inovasi, fleksibilitas, dan kolaborasi lintas fungsi agar karyawan dapat berkembang secara berkelanjutan.

2. Kebutuhan Keterampilan Baru (*Reskilling* dan *Upskilling*)

Perkembangan pesat teknologi dan perubahan lingkungan kerja menuntut sumber daya manusia modern untuk terus memperbarui dan meningkatkan keterampilan melalui proses *Reskilling* dan *Upskilling* agar tetap relevan dan kompetitif. *Reskilling* mengacu pada pembelajaran keterampilan baru untuk menggantikan atau menyesuaikan peran pekerjaan yang berubah, sementara *Upskilling* adalah peningkatan kemampuan dalam bidang yang sudah dikuasai untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kondisi ini menimbulkan tantangan bagi organisasi untuk menyediakan program pengembangan yang efektif dan berkelanjutan agar tenaga kerja tidak tertinggal oleh perubahan tersebut. Menurut Wijaya dan Santoso (2022), kemampuan adaptasi terhadap keterampilan baru menjadi kunci penting dalam menghadapi dinamika kerja di era modern, karena perubahan kebutuhan pasar yang cepat menuntut fleksibilitas dan inovasi dalam pengembangan SDM. Oleh karena itu, strategi pembelajaran yang terencana dan komprehensif harus menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia saat ini.

Tantangan *Reskilling* dan *Upskilling* juga berkaitan dengan bagaimana organisasi mampu mengidentifikasi keterampilan yang paling dibutuhkan dan mengintegrasikan proses pelatihan ke dalam budaya kerja sehari-hari. Tidak hanya keterampilan teknis, keterampilan non-teknis seperti kemampuan komunikasi, kolaborasi, kreativitas, dan pemecahan masalah semakin penting untuk dikembangkan. Hal ini menuntut peran aktif dari karyawan untuk terus belajar mandiri dan berkolaborasi dalam proses pembelajaran yang dinamis dan adaptif. Pendekatan ini membantu mempersiapkan SDM tidak hanya untuk kebutuhan saat ini, tetapi juga untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan yang belum dapat diprediksi secara tepat. Dengan demikian, investasi pada pelatihan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas serta memberikan nilai tambah bagi organisasi secara keseluruhan.

3. Fleksibilitas dan Model Kerja Hybrid

Model kerja hybrid yang menggabungkan antara kerja di kantor dan kerja jarak jauh menjadi sebuah tantangan utama yang harus dihadapi oleh sumber daya manusia modern dalam menghadapi dinamika kerja yang terus berubah. Fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja menuntut SDM untuk dapat menyesuaikan diri dengan pola kerja yang tidak lagi terikat pada rutinitas konvensional, sehingga dibutuhkan kemampuan manajemen waktu dan disiplin yang tinggi agar produktivitas tetap terjaga. Selain itu, hubungan interpersonal dan komunikasi yang biasanya terjadi secara langsung kini harus diadaptasi ke dalam ruang digital yang memerlukan kecakapan teknologi dan strategi komunikasi yang efektif agar kolaborasi tim tetap berjalan lancar. Menurut Prasetyo dan Nuraini (2023), keberhasilan model kerja hybrid sangat bergantung pada kemampuan individu dan organisasi dalam menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan pencapaian target kinerja, serta membangun budaya kerja yang mendukung keterlibatan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif harus mampu menyesuaikan kebijakan kerja dan pelatihan agar SDM mampu beradaptasi dengan perubahan model kerja tersebut secara optimal.

Model kerja hybrid juga membawa implikasi terhadap kesejahteraan mental dan keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan. Fleksibilitas yang diberikan bisa menjadi pedang bermata dua jika tidak

diatur dengan baik, di mana batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi kabur dan menyebabkan stres atau kelelahan berlebihan. Organisasi harus secara aktif membangun sistem pendukung, seperti kebijakan cuti, program kesehatan mental, dan manajemen beban kerja yang realistik agar karyawan dapat menjaga keseimbangan yang sehat. Penerapan teknologi yang memfasilitasi pengukuran kinerja tanpa menimbulkan tekanan berlebih juga menjadi aspek penting untuk menjaga motivasi dan loyalitas karyawan dalam model kerja hybrid. Dengan pendekatan yang tepat, fleksibilitas kerja ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan inovasi dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

4. Manajemen Generasi yang Beragam

Keberadaan berbagai generasi dalam lingkungan kerja modern, mulai dari Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Milenial), hingga Generasi Z, menciptakan tantangan tersendiri dalam manajemen sumber daya manusia yang harus diperhatikan secara serius. Setiap generasi membawa nilai, karakteristik, dan preferensi kerja yang berbeda sehingga menuntut pendekatan manajerial yang fleksibel dan adaptif agar komunikasi, motivasi, serta kolaborasi antar generasi dapat berjalan efektif. Manajemen generasi yang beragam membutuhkan pemahaman mendalam tentang perbedaan gaya kerja, harapan karier, serta cara berinteraksi yang tepat agar potensi setiap individu dapat dioptimalkan. Menurut Santoso dan Wibowo (2020), kemampuan organisasi dalam mengelola perbedaan generasi secara strategis dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas sekaligus mengurangi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan persepsi dan nilai kerja. Oleh sebab itu, penerapan kebijakan dan program pengembangan SDM harus memperhatikan keberagaman generasi agar menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan inklusif.

Tantangan utama dalam manajemen generasi beragam adalah bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu menyatukan berbagai perbedaan tersebut menjadi kekuatan bersama. Pendekatan satu ukuran untuk semua (*one-size-fits-all*) tidak lagi efektif karena kebutuhan dan motivasi tiap generasi sangat berbeda, seperti kebutuhan fleksibilitas kerja yang tinggi bagi generasi milenial dan generasi Z, sementara generasi yang lebih tua mungkin lebih mengutamakan stabilitas dan loyalitas jangka panjang. Organisasi harus mampu

membangun program pelatihan, komunikasi, dan penghargaan yang disesuaikan agar semua generasi merasa dihargai dan terlibat aktif. Selain itu, pemanfaatan teknologi komunikasi yang tepat juga menjadi kunci agar interaksi lintas generasi dapat berjalan lancar tanpa menimbulkan kesenjangan. Dengan pengelolaan yang tepat, keberagaman generasi tidak hanya menjadi tantangan, tetapi juga menjadi sumber inovasi dan sinergi yang dapat mendorong kinerja organisasi ke tingkat lebih tinggi.

D. Keterkaitan antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan MSDM

Di dunia organisasi, keberhasilan dan kelangsungan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal yang saling terkait. Tiga elemen utama yang tidak dapat dipisahkan dan memiliki peranan penting dalam menciptakan organisasi yang efektif dan berdaya saing adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Ketiga aspek ini saling berkaitan erat dan saling mempengaruhi dalam membentuk karakter serta kinerja sebuah organisasi. Berikut penjelasan rinci mengenai keterkaitan ketiganya:

1. Peran Kepemimpinan dalam Membentuk dan Memelihara Budaya Organisasi

Peran kepemimpinan dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi sangat krusial karena pemimpin bertindak sebagai simbol utama yang mencerminkan nilai-nilai dan norma organisasi kepada seluruh anggota. Pemimpin yang mampu menunjukkan konsistensi antara perkataan dan tindakan akan memperkuat keyakinan karyawan terhadap budaya yang ingin dikembangkan, sehingga budaya tersebut menjadi bagian integral dari aktivitas sehari-hari. Dalam konteks perubahan organisasi, kepemimpinan yang visioner dan adaptif mampu mengarahkan transformasi budaya agar selaras dengan tantangan eksternal tanpa kehilangan identitas inti organisasi. Kepemimpinan juga berfungsi sebagai penghubung komunikasi antara visi organisasi dengan praktik budaya yang diimplementasikan secara nyata oleh seluruh staf. Oleh karena itu, tanpa peran aktif pemimpin, budaya organisasi dapat menjadi tidak jelas dan tidak terinternalisasi dengan baik oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi terbentuk melalui interaksi berkelanjutan yang dipandu oleh visi dan tindakan pemimpin, sehingga gaya kepemimpinan sangat menentukan jenis dan kualitas budaya yang tumbuh dalam organisasi. Pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan karyawan dapat memotivasi untuk mengadopsi nilai-nilai budaya yang positif dan meningkatkan rasa keterikatan terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional, khususnya, memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat dan komitmen karyawan dalam menjalankan budaya yang adaptif serta inovatif, yang sangat penting di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Melalui komunikasi terbuka dan pemberdayaan, pemimpin memastikan bahwa budaya organisasi tidak hanya dipahami tetapi juga dijalankan secara konsisten oleh semua tingkatan dalam organisasi. Hal ini mengokohkan budaya sebagai fondasi utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Budaya Organisasi sebagai Kerangka Nilai dan Perilaku

Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka nilai dan perilaku yang membentuk cara kerja serta interaksi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi memberikan panduan bagi individu dalam menentukan sikap, pengambilan keputusan, dan respon terhadap berbagai situasi yang muncul di lingkungan kerja. Selain itu, budaya ini juga membentuk pola perilaku yang konsisten, sehingga menciptakan keselarasan dan harmoni antar anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya budaya yang kuat, organisasi dapat mempertahankan identitasnya sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi dan inovasi. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya sekadar konsep abstrak, melainkan sebagai fondasi praktis yang memengaruhi produktivitas dan keberlangsungan organisasi secara menyeluruh.

Budaya organisasi yang terbentuk melalui sejarah, tradisi, dan pengalaman bersama memberikan kerangka kerja yang dapat memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan nilai dan norma yang sudah tertanam, karyawan cenderung mengikuti perilaku yang diharapkan, sehingga mengurangi potensi konflik dan meningkatkan efektivitas komunikasi antar anggota. Organisasi dengan budaya yang sehat mampu menyesuaikan diri dengan

perubahan lingkungan tanpa kehilangan integritas nilai yang menjadi jati dirinya. Budaya ini juga berfungsi sebagai sarana kontrol sosial yang tidak formal namun efektif dalam mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan budaya organisasi menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa nilai dan perilaku yang ada tetap relevan dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

3. MSDM sebagai Implementator dan Pengelola Sumber Daya Manusia dalam Budaya Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting sebagai pengelola dan implementator kebijakan yang berfungsi menanamkan serta mempertahankan nilai-nilai budaya organisasi melalui praktik-praktik SDM yang strategis dan terukur. Dalam konteks ini, MSDM tidak hanya bertanggung jawab atas aspek administratif seperti rekrutmen dan penggajian, melainkan juga memastikan bahwa setiap kebijakan, mulai dari seleksi, pelatihan, hingga pengembangan karyawan, sejalan dengan karakter budaya organisasi. Fungsi MSDM yang efektif akan memastikan bahwa nilai dan norma organisasi tidak hanya dipahami tetapi juga diintegrasikan ke dalam perilaku kerja sehari-hari oleh seluruh anggota organisasi. Dengan merancang sistem kerja dan insentif yang mencerminkan nilai-nilai inti organisasi, MSDM membantu memperkuat budaya sebagai pendorong kinerja dan arah perilaku karyawan. Sebagaimana dijelaskan oleh Armstrong (2020), “fungsi utama MSDM adalah mengembangkan kebijakan dan praktik yang mencerminkan nilai budaya organisasi dan memperkuat identitas organisasi dalam setiap aktivitas sumber daya manusia.”

Sebagai pengelola budaya melalui sumber daya manusia, MSDM berfungsi sebagai jembatan antara strategi organisasi dengan pelaksana di lapangan, memastikan bahwa setiap kebijakan berjalan sesuai dengan nilai budaya yang dianut. Proses ini melibatkan desain program orientasi bagi karyawan baru, pelatihan berkelanjutan yang mendukung nilai inti organisasi, serta evaluasi kinerja yang mempertimbangkan aspek perilaku yang mencerminkan budaya. MSDM juga memiliki peran dalam memperkuat kohesi antar individu melalui pengembangan organisasi yang menekankan pentingnya nilai bersama, seperti kerja tim, transparansi, atau inovasi. Dengan peran yang demikian strategis, MSDM membantu menjaga kesinambungan budaya meskipun

organisasi mengalami pertumbuhan, perubahan, atau pergantian kepemimpinan. Ini membuktikan bahwa keberhasilan budaya organisasi sangat bergantung pada kecakapan MSDM dalam menerapkan prinsip manajerial yang sesuai dengan identitas budaya perusahaan.



BAB II

LANDASAN DAN KONSEP

MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fondasi penting dalam pengelolaan tenaga kerja yang efektif dan efisien di dalam organisasi. Landasan MSDM bertumpu pada pemahaman bahwa manusia adalah aset strategis yang berperan langsung dalam pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini berkembang seiring dengan kebutuhan akan pengelolaan karyawan secara sistematis, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. MSDM tidak hanya mengatur administrasi tenaga kerja, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta lingkungan yang mendukung produktivitas dan inovasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap landasan dan konsep MSDM menjadi penting sebagai dasar dalam membangun sistem kerja yang berkelanjutan dan berorientasi pada keunggulan kompetitif.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan strategis dan komprehensif dalam mengelola individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dengan tujuan utama untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kontribusi optimal dari tenaga kerja. MSDM tidak sekadar berfokus pada aspek administratif seperti penggajian atau kehadiran, melainkan mencakup peran yang lebih luas dalam membentuk perilaku, motivasi, dan budaya kerja karyawan. Konsep ini menggarisbawahi pentingnya manusia sebagai aset utama yang tidak dapat digantikan oleh teknologi atau sistem otomatis, karena kreativitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi hanya dapat berasal dari manusia. Oleh karena itu, MSDM berperan penting dalam

menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang produktif dan harmonis.

Pada praktiknya, MSDM berlandaskan pada prinsip bahwa karyawan bukan hanya sumber daya yang harus dikontrol, tetapi merupakan mitra strategis dalam pencapaian visi organisasi. Oleh karena itu, pendekatan MSDM menekankan pada pengembangan potensi, pembentukan iklim kerja yang kondusif, serta pemeliharaan nilai-nilai etis dalam hubungan kerja. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kompetensi karyawan, penciptaan semangat kerja tim, dan penguatan loyalitas terhadap organisasi. Dengan kata lain, MSDM tidak hanya berperan sebagai fungsi operasional dalam organisasi, tetapi juga sebagai pilar penting dalam mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi secara jangka panjang.

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi, mulai dari individu masuk ke dalam organisasi hingga berhenti bekerja. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa setiap aspek pengelolaan karyawan berjalan secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Beberapa aspek utama dalam ruang lingkup MSDM meliputi:

1. Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah awal yang sangat krusial dalam keseluruhan proses Manajemen Sumber Daya Manusia karena menentukan arah pengelolaan tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Proses ini melibatkan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja baik dari segi jumlah maupun kualitas, serta memperkirakan kebutuhan di masa depan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal organisasi. Perencanaan SDM tidak hanya berfungsi untuk mengisi kekosongan posisi, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap individu yang direkrut memiliki kompetensi yang tepat, sesuai dengan arah perkembangan organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa perencanaan SDM bersifat dinamis, adaptif, dan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan struktur pasar kerja. Menurut Wibowo (2020), perencanaan SDM adalah proses sistematis dalam memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dan memastikan ketersediaan

tenaga kerja yang tepat dalam waktu yang tepat untuk mendukung tujuan organisasi.

Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat menghindari ketidaksesuaian antara jumlah karyawan yang tersedia dengan kebutuhan aktual, yang bisa berdampak pada inefisiensi biaya dan menurunnya kinerja. Perencanaan SDM juga melibatkan identifikasi keterampilan yang dibutuhkan serta strategi untuk menutup kesenjangan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan karier, atau perekrutan dari luar. Hal ini membantu organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya memadai dari segi kuantitas, tetapi juga berkualitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Selain itu, perencanaan SDM juga berperan penting dalam mengelola proses suksesi kepemimpinan, terutama dalam organisasi yang menargetkan keberlanjutan dan transformasi jangka panjang. Oleh karena itu, perencanaan SDM menjadi instrumen penting dalam mengantisipasi kebutuhan masa depan, mengelola risiko ketenagakerjaan, dan memperkuat daya saing organisasi di tengah dinamika yang terus berkembang.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan aspek fundamental dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia karena menjadi pintu awal masuknya individu ke dalam organisasi yang secara langsung akan mempengaruhi kualitas kinerja organisasi di masa depan. Proses rekrutmen melibatkan serangkaian kegiatan untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat, sementara seleksi bertujuan menyaring kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan posisi tertentu. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, keberhasilan dalam proses ini tidak hanya bergantung pada jumlah pelamar, tetapi juga pada keefektifan strategi rekrutmen dan akurasi dalam proses seleksi. Pemanfaatan teknologi dan sistem berbasis data dalam proses ini juga semakin penting agar perusahaan dapat menjangkau talenta terbaik secara efisien. Menurut Sutrisno (2019), rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat memastikan organisasi memperoleh sumber daya manusia yang kompeten, memiliki motivasi kerja tinggi, dan sesuai dengan nilai serta budaya perusahaan.

Keberhasilan dalam rekrutmen dan seleksi tidak hanya berdampak pada produktivitas karyawan, tetapi juga pada stabilitas

organisasi secara keseluruhan, termasuk pengurangan turnover dan peningkatan kepuasan kerja. Jika proses ini dilakukan secara tergesa-gesa atau tanpa kriteria yang jelas, maka risiko perekrutan individu yang tidak tepat akan meningkat, yang berujung pada beban biaya tinggi bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyusun strategi rekrutmen yang sistematis, termasuk melalui media digital, job fair, ataupun program internal seperti promosi dan referensi karyawan. Selanjutnya, proses seleksi harus melibatkan berbagai metode yang objektif seperti wawancara berbasis kompetensi, tes psikologi, serta penilaian kemampuan teknis. Dengan pendekatan yang tepat, rekrutmen dan seleksi tidak hanya menjadi kegiatan administratif, melainkan investasi jangka panjang dalam menciptakan tim kerja yang unggul.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek utama dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas, kompetensi, dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Proses ini tidak hanya penting bagi karyawan baru agar mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja, tetapi juga untuk karyawan lama agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, sistem kerja, dan tuntutan organisasi yang dinamis. Pelatihan bersifat jangka pendek dan berfokus pada peningkatan keterampilan teknis atau operasional, sedangkan pengembangan lebih bersifat jangka panjang dan berkaitan dengan penguatan kemampuan manajerial, kepemimpinan, serta potensi karier. Menurut Mangkunegara (2021), pelatihan dan pengembangan yang terstruktur merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas kerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan bukan sekadar formalitas administratif, melainkan bagian integral dari strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan.

Gambar 2. Pelatihan Online



Sumber: *Esade*

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang efektif membutuhkan perencanaan matang yang dimulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil evaluasi kinerja, perubahan kebijakan, maupun penyesuaian terhadap target strategis organisasi. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti pelatihan in-house, pelatihan eksternal, seminar, coaching, mentoring, atau e-learning yang disesuaikan dengan karakteristik peserta dan tujuan pelatihan. Manfaat yang diperoleh dari pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk pola pikir adaptif, kritis, dan inovatif yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja modern. Selain itu, pengembangan karyawan juga mendorong loyalitas dan motivasi kerja karena merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk tumbuh bersama organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai langkah strategis untuk menciptakan tenaga kerja yang unggul dan kompetitif.

4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan aspek krusial dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena berperan sebagai alat kendali dan pengarah bagi pencapaian tujuan organisasi melalui kontribusi individu dan tim. Proses ini tidak hanya berfokus pada

hasil akhir, tetapi juga pada bagaimana pekerjaan dilakukan, termasuk perilaku kerja, kompetensi, serta upaya peningkatan berkelanjutan. Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah menciptakan keselarasan antara strategi organisasi dengan capaian kinerja karyawan, sehingga produktivitas dan efisiensi kerja dapat ditingkatkan secara optimal. Dalam praktiknya, sistem manajemen kinerja mencakup penetapan indikator kerja yang jelas, pengukuran hasil kerja, serta pemberian umpan balik secara berkala. Menurut Rivai (2021), manajemen kinerja adalah suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja individu guna mencapai sasaran organisasi.

Penerapan manajemen kinerja menuntut adanya transparansi, konsistensi, serta partisipasi aktif dari seluruh tingkatan manajerial dan karyawan agar proses evaluasi berjalan secara objektif dan dapat diterima. Dalam konteks modern, manajemen kinerja tidak hanya dilakukan secara tahunan, tetapi juga bersifat berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika organisasi maupun perubahan lingkungan kerja. Hal ini mencakup penggunaan teknologi berbasis sistem informasi untuk memantau capaian kinerja secara real-time, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat dan tepat sasaran. Selain sebagai alat pengawasan, manajemen kinerja juga berfungsi sebagai dasar dalam pemberian kompensasi, promosi, pelatihan, dan pengembangan karier karyawan berdasarkan data dan hasil evaluasi objektif. Dengan demikian, manajemen kinerja memberikan landasan penting dalam menciptakan budaya kerja berbasis prestasi yang mampu meningkatkan daya saing organisasi.

5. Kompensasi dan Benefit

Kompensasi dan benefit merupakan aspek utama dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berperan penting dalam menarik, mempertahankan, serta memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi. Kompensasi mencakup segala bentuk imbalan finansial seperti gaji pokok, insentif, dan bonus, sedangkan benefit meliputi tunjangan, fasilitas kesehatan, cuti, hingga program kesejahteraan lainnya. Sistem kompensasi dan benefit yang adil, kompetitif, dan transparan menciptakan kepuasan kerja serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pemberian kompensasi tidak hanya dipandang sebagai kewajiban organisasi, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan

dedikasi karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2019), kompensasi dan benefit yang efektif berperan sebagai alat strategis dalam meningkatkan produktivitas dan membangun hubungan kerja yang positif antara karyawan dan organisasi.

Desain sistem kompensasi dan benefit harus mempertimbangkan faktor internal seperti tingkat jabatan, tanggung jawab pekerjaan, dan kinerja individu, serta faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja, inflasi, dan regulasi ketenagakerjaan. Penyesuaian kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi pasar dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan, bahkan mendorongnya untuk mencari peluang di tempat lain. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan evaluasi berkala terhadap struktur kompensasi untuk memastikan tetap relevan dan kompetitif. Di sisi lain, pemberian benefit juga harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan agar benar-benar memberi nilai tambah, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, atau dukungan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan manajemen kompensasi dan benefit yang tepat, perusahaan dapat membangun hubungan jangka panjang dengan tenaga kerjanya, yang berdampak positif terhadap stabilitas dan produktivitas organisasi.

B. Fungsi-fungsi Utama MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan mampu bekerja secara optimal demi pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi utama MSDM mengarah pada proses-proses inti yang membentuk siklus kehidupan tenaga kerja dalam organisasi. Berikut ini adalah penjabaran fungsi-fungsi tersebut:

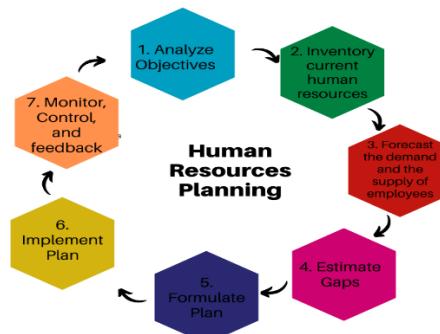
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*) merupakan fondasi penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, dalam menghadapi kebutuhan bisnis yang terus berubah. Proses ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja di masa depan, peramalan

ketersediaan tenaga kerja, serta penyesuaian antara permintaan dan penawaran tenaga kerja secara strategis. Perencanaan SDM yang efektif juga memperhatikan dinamika eksternal seperti perkembangan teknologi, regulasi ketenagakerjaan, dan perubahan demografis yang dapat memengaruhi pasar kerja. Menurut Priyono (2021), perencanaan sumber daya manusia adalah proses merancang kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyeksi kebutuhan organisasi di masa depan dan ketersediaan tenaga kerja yang ada, sehingga dapat menjembatani kesenjangan antara kondisi saat ini dan tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan ini membantu organisasi dalam mengantisipasi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat menghambat efisiensi operasional.

Keberhasilan perencanaan sumber daya manusia sangat bergantung pada akurasi data dan informasi yang dimiliki oleh organisasi mengenai struktur tenaga kerja yang ada, kemampuan individu, serta potensi pengembangan yang dapat dilakukan. Analisis beban kerja dan evaluasi jabatan menjadi alat penting dalam menyusun strategi perencanaan yang komprehensif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Organisasi yang menerapkan perencanaan SDM secara berkelanjutan akan lebih siap dalam menghadapi tantangan restrukturisasi, ekspansi usaha, atau inovasi strategis lainnya. Selain itu, perencanaan ini juga memberikan arah yang jelas dalam proses perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan agar selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan SDM bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki implikasi langsung terhadap keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Gambar 3. *Human Resource Planning*



Sumber: *Hrm Exam*

Pada praktiknya, perencanaan SDM harus dilakukan secara kolaboratif antara manajer lini dan departemen sumber daya manusia agar kebutuhan di lapangan dapat dipahami dan diterjemahkan dengan akurat ke dalam strategi organisasi. Kolaborasi ini memungkinkan terciptanya pendekatan yang lebih holistik terhadap pengelolaan tenaga kerja, di mana perencanaan tidak hanya mengandalkan prediksi statistik, tetapi juga memperhitungkan aspek kultural, psikologis, dan struktural dalam organisasi. Perencanaan yang terintegrasi juga berperan dalam menciptakan sistem pengembangan karier dan suksesi jabatan yang berkelanjutan, sekaligus meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan melibatkan seluruh pihak terkait, proses perencanaan menjadi lebih responsif dan relevan terhadap kondisi nyata di lapangan. Maka dari itu, perencanaan SDM menjadi komponen esensial yang menuntut ketelitian, ketajaman analisis, dan sinergi lintas fungsi demi tercapainya tujuan organisasi secara berkesinambungan.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari sisi kompetensi, kepribadian, maupun nilai-nilai yang sejalan dengan budaya perusahaan. Proses rekrutmen berfokus pada upaya menarik calon karyawan potensial melalui berbagai strategi seperti promosi lowongan kerja, kemitraan dengan lembaga pendidikan, hingga penggunaan teknologi rekrutmen berbasis digital. Setelah tahap rekrutmen, seleksi dilakukan untuk menyaring kandidat terbaik dengan cara mengevaluasi kecocokan terhadap posisi yang tersedia melalui wawancara, tes kemampuan, psikotes, dan metode asesmen lainnya. Menurut Mangkunegara (2020), rekrutmen dan seleksi merupakan proses sistematis dalam mencari dan memilih individu yang paling tepat untuk mengisi posisi kerja, guna mendukung kinerja dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan fungsi ini tidak hanya ditentukan oleh jumlah pelamar, tetapi juga oleh ketepatan metode seleksi dan kesesuaian antara kualifikasi kandidat dan kebutuhan jabatan.

Pada implementasinya, rekrutmen dan seleksi harus dilakukan secara objektif, terencana, dan berbasis data agar mampu menciptakan keadilan serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam **Buku Referensi**

proses pengadaan tenaga kerja. Penggunaan sistem informasi manajemen SDM dan teknologi kecerdasan buatan mulai diadopsi untuk menyaring ribuan aplikasi secara efisien, sekaligus meminimalisasi bias dalam penilaian. Proses ini juga perlu mempertimbangkan aspek hukum ketenagakerjaan dan etika profesional agar tidak terjadi pelanggaran terhadap hak-hak calon karyawan serta menjaga citra organisasi di mata publik. Selain itu, keterlibatan manajer lini sangat penting dalam memastikan bahwa karyawan yang dipilih benar-benar memenuhi kebutuhan unit kerja. Oleh sebab itu, sinergi antara departemen HR dan unit terkait menjadi kunci keberhasilan proses rekrutmen dan seleksi yang berorientasi pada hasil jangka panjang.

3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan salah satu fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memiliki tujuan meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu menjalankan tugasnya secara lebih efektif dan produktif. Fungsi ini tidak hanya bersifat reaktif terhadap kebutuhan jangka pendek, melainkan juga proaktif dalam mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan masa depan, termasuk perubahan teknologi, dinamika pasar, dan inovasi organisasi. Pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan teknis dan operasional, sementara pengembangan menyasar aspek kepemimpinan, pemikiran strategis, dan kesiapan promosi ke jenjang karier yang lebih tinggi. Menurut Sutrisno (2019), pelatihan dan pengembangan merupakan proses berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya secara optimal. Dengan adanya fungsi ini, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan memiliki daya saing yang tinggi dalam menghadapi era globalisasi.

Pada praktiknya, pelatihan dan pengembangan memerlukan perencanaan yang matang berdasarkan kebutuhan aktual organisasi dan hasil evaluasi kinerja karyawan. Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi antara standar yang diharapkan dan performa aktual karyawan, sehingga pelatihan yang diberikan menjadi relevan dan tepat sasaran. Selanjutnya, metode pelatihan dapat disesuaikan dengan tujuan pembelajaran, mulai dari pelatihan di tempat kerja, simulasi, e-learning, hingga mentoring dan

coaching yang melibatkan partisipasi aktif karyawan. Sementara itu, program pengembangan jangka panjang dapat dirancang untuk mempersiapkan talenta dalam program suksesi jabatan, penguatan budaya organisasi, dan pembangunan tim kerja yang solid. Melalui pendekatan yang terintegrasi, pelatihan dan pengembangan bukan hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat struktur dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berperan penting dalam memastikan bahwa setiap individu di dalam organisasi bekerja secara efektif dan sejalan dengan tujuan strategis perusahaan. Fungsi ini mencakup proses berkelanjutan dalam menetapkan sasaran kinerja, memantau pelaksanaan kerja, memberikan umpan balik, hingga mengevaluasi hasil kerja karyawan secara objektif dan terukur. Sistem manajemen kinerja yang baik tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan perilaku kerja yang mendukung budaya organisasi. Menurut Rivai (2020), manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Melalui fungsi ini, organisasi dapat menciptakan keterlibatan karyawan yang tinggi, memperkuat akuntabilitas, serta mengarahkan sumber daya manusia untuk berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan bisnis.

Pelaksanaan manajemen kinerja menuntut adanya sistem yang transparan dan partisipatif, di mana karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai ekspektasi kerja dan indikator keberhasilan yang ditetapkan. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara periodik, baik melalui metode penilaian tradisional maupun sistem berbasis teknologi seperti software performance appraisal yang memungkinkan pelacakan kinerja secara real-time. Proses ini juga harus disertai dengan pemberian umpan balik yang konstruktif, sehingga karyawan dapat memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki tanpa merasa dihakimi. Lebih dari itu, hasil evaluasi menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial seperti promosi, pelatihan lanjutan, pemberian insentif, atau bahkan penyesuaian peran kerja. Oleh sebab itu, manajemen kinerja

berfungsi sebagai jembatan antara strategi organisasi dan implementasi kerja di tingkat individu dan tim.

5. Kompensasi dan Benefit

Kompensasi dan benefit merupakan salah satu fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memberikan imbalan yang adil dan layak kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Fungsi ini mencakup pemberian gaji pokok, tunjangan, bonus, incentif, serta fasilitas non-finansial seperti cuti, program kesejahteraan, dan jaminan sosial yang semuanya dirancang untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Kompensasi yang dirancang dengan baik dapat menciptakan rasa keadilan internal dan eksternal, menjaga kepuasan kerja, serta memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan pasar tenaga kerja. Menurut Handoko (2020), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan dari kontribusinya terhadap organisasi, baik berupa uang maupun penghargaan lainnya yang bersifat langsung atau tidak langsung. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi dan benefit harus didasarkan pada analisis jabatan, evaluasi kinerja, serta kondisi pasar agar tetap relevan dan kompetitif.

Pada pelaksanaannya, sistem kompensasi harus dirancang secara strategis dengan memperhatikan keseimbangan antara kemampuan finansial organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Transparansi dan konsistensi dalam pemberian kompensasi menjadi faktor penting untuk menghindari ketidakpuasan yang dapat berdampak pada penurunan motivasi dan peningkatan turnover. Selain itu, pemberian benefit non-finansial yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan, pengembangan karier, atau fleksibilitas kerja, semakin menjadi pertimbangan utama dalam membangun lingkungan kerja yang berdaya saing tinggi. Organisasi yang mampu menyeimbangkan kompensasi finansial dan benefit non-finansial akan memiliki daya tarik lebih besar dalam menarik serta mempertahankan talenta terbaik. Maka dari itu, fungsi ini tidak hanya menyangkut penggajian, tetapi juga mencerminkan strategi organisasi dalam mengelola dan mempertahankan aset manusianya.

6. Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan

Hubungan industrial dan ketenagakerjaan merupakan salah satu fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memiliki peran strategis dalam menciptakan kondisi kerja yang harmonis, adil, dan produktif antara pihak manajemen dan karyawan. Fungsi ini meliputi pengelolaan hubungan kerja, perundingan perjanjian kerja bersama, pemenuhan hak-hak normatif pekerja, serta penanganan perselisihan yang mungkin timbul dalam hubungan kerja. Pelaksanaan hubungan industrial yang sehat menuntut adanya komunikasi terbuka, saling pengertian, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tidak terjadi konflik berkepanjangan di lingkungan kerja. Menurut Umar (2019), hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan antara semua pihak yang terlibat dalam proses produksi barang dan jasa, terdiri dari unsur pekerja, pengusaha, dan pemerintah, yang berdasarkan pada nilai-nilai keadilan, demokrasi, dan keseimbangan. Oleh karena itu, fungsi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Pada praktiknya, pengelolaan hubungan industrial membutuhkan pendekatan yang partisipatif dan preventif agar potensi konflik dapat diminimalisasi sejak dini melalui dialog dan musyawarah. MSDM berperan sebagai penghubung antara kepentingan manajemen dan aspirasi pekerja, termasuk dalam menanggapi isu-isu sensitif seperti pemutusan hubungan kerja, pengupahan, dan pengaturan jam kerja. Peran ini juga mencakup pemberian edukasi kepada karyawan mengenai hak dan kewajiban, serta penyusunan kebijakan internal yang sejalan dengan regulasi ketenagakerjaan nasional. Keberhasilan fungsi ini akan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memperkuat rasa kepercayaan antara perusahaan dan tenaga kerja. Dengan demikian, hubungan industrial yang dikelola dengan baik akan meningkatkan loyalitas karyawan, menurunkan tingkat absensi dan turnover, serta memperkuat reputasi organisasi di mata publik.

C. Peran MSDM dalam Keberhasilan - Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat vital dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kemampuan **Buku Referensi**

organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara strategis menjadi penentu utama dalam pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. MSDM bukan hanya berfungsi sebagai pengelola administratif tenaga kerja, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis yang memfasilitasi transformasi organisasi melalui pengembangan kompetensi, peningkatan produktivitas, serta penciptaan budaya kerja yang positif dan adaptif. Kinerja karyawan yang optimal tidak tercapai secara alami, melainkan merupakan hasil dari sistem pengelolaan yang terencana, termasuk dalam aspek rekrutmen, pelatihan, kompensasi, serta hubungan kerja yang sehat dan konstruktif. Berikut ini adalah peran-peran utama MSDM dalam mendukung keberhasilan organisasi secara rinci:

1. Mendukung Pencapaian Visi dan Misi Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan sentral dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang terarah dan terintegrasi dengan strategi organisasi. Visi dan misi tidak dapat diwujudkan hanya dengan struktur dan teknologi, tetapi juga memerlukan peran aktif dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen. MSDM membantu dalam merancang kebijakan dan sistem kerja yang mendukung arah strategis organisasi, mulai dari rekrutmen berbasis kompetensi hingga pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Pengelolaan yang baik atas sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan eksternal tanpa kehilangan fokus terhadap tujuan utama. Seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019), keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana fungsi MSDM mampu menjembatani tujuan individu dan tujuan organisasi secara selaras dan berkelanjutan.

Peran MSDM dalam mendukung pencapaian visi dan misi juga tercermin dari kemampuannya menciptakan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Ketika strategi MSDM disusun selaras dengan arah organisasi, maka seluruh proses kerja mulai dari perencanaan tenaga kerja, pelatihan, hingga penilaian kinerja akan diarahkan untuk mendukung sasaran strategis yang telah ditetapkan. Karyawan akan lebih mudah memahami dan menjalankan perannya ketika melihat hubungan yang jelas antara pekerjaannya dengan tujuan besar organisasi. Selain itu, MSDM juga memastikan agar setiap

individu dalam organisasi merasa memiliki tanggung jawab atas keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan begitu, partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi dapat tercapai, menjadikan proses pencapaian visi dan misi lebih efektif.

2. Pengembangan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan salah satu peran utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkontribusi besar dalam mendukung keberhasilan organisasi. Kompetensi yang dimiliki karyawan menjadi dasar bagi produktivitas, kualitas kerja, dan daya saing perusahaan di tengah lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Oleh karena itu, MSDM bertugas mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang program pengembangan yang sesuai, serta mengevaluasi efektivitasnya guna memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dan mutakhir. Menurut Handoko (2021), pengembangan kompetensi yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kapasitas individu tetapi juga memberikan dampak langsung terhadap peningkatan efisiensi organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini menjadikan MSDM sebagai penghubung antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan keberhasilan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Peran MSDM tidak berhenti pada pelaksanaan pelatihan formal, melainkan juga meliputi penciptaan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran terus-menerus. Strategi ini mencakup coaching, mentoring, dan sistem penilaian kinerja yang diarahkan untuk memacu pengembangan diri karyawan. Dengan pengelolaan yang tepat, karyawan akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk meningkatkan kompetensinya serta merasa dihargai sebagai bagian penting dari kemajuan organisasi. Selain itu, pengembangan kompetensi juga berfungsi sebagai mekanisme retensi talenta, di mana karyawan akan lebih loyal kepada organisasi yang memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana MSDM mampu menumbuhkan potensi sumber daya manusianya secara sistematis dan strategis.

3. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi

Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja merupakan salah satu peran utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang sangat menentukan dalam keberhasilan organisasi secara keseluruhan. MSDM bertanggung jawab untuk menciptakan sistem kerja yang terstruktur, efisien, dan mampu mendorong kinerja optimal dari setiap individu dalam organisasi. Melalui pengelolaan tenaga kerja yang berbasis kinerja, pemberian insentif yang adil, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam proses kerja, MSDM dapat mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya yang tidak produktif. Produktivitas tidak hanya diukur dari hasil kuantitatif, melainkan juga dari efisiensi proses kerja yang mendukung pencapaian target secara efektif dan berkelanjutan. Seperti dikemukakan oleh Mangkunegara (2020), produktivitas karyawan akan meningkat apabila sistem manajemen sumber daya manusia mampu mengelola kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja secara terpadu.

MSDM juga berperan dalam memastikan bahwa setiap individu ditempatkan sesuai dengan kompetensinya, sehingga tidak terjadi mismatch antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Penempatan yang tepat akan mempercepat proses kerja, meminimalisasi kesalahan, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Selain itu, MSDM menciptakan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan berbasis hasil, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Dengan pendekatan ini, MSDM tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif tenaga kerja, tetapi juga sebagai fasilitator peningkatan produktivitas dan efisiensi organisasi secara menyeluruh. Keberhasilan organisasi akan lebih mudah dicapai ketika seluruh proses kerja berjalan efektif dan karyawan bekerja secara optimal dalam lingkungan kerja yang mendukung.

4. Membentuk Budaya Organisasi yang Positif

Membentuk budaya organisasi yang positif merupakan salah satu peran utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan mendukung pertumbuhan karyawan serta organisasi secara bersamaan. MSDM memiliki tanggung jawab dalam merancang

nilai-nilai, norma, serta perilaku kerja yang sejalan dengan visi dan misi organisasi, kemudian menyosialisasikannya melalui berbagai program internal. Budaya yang dibangun melalui pendekatan MSDM tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Menurut Rivai (2020), MSDM berperan penting dalam membentuk budaya organisasi dengan mengarahkan perilaku dan sikap kerja yang mencerminkan etika, kolaborasi, dan semangat inovasi.

Pada praktiknya, MSDM menciptakan budaya positif dengan mempromosikan komunikasi terbuka, kepercayaan antar individu, dan penghargaan atas kontribusi karyawan. Lingkungan kerja yang didasarkan pada penghargaan terhadap keragaman, keadilan, dan inklusi akan memotivasi karyawan untuk bekerja secara lebih produktif dan kreatif. MSDM juga memastikan bahwa setiap individu memahami nilai-nilai inti organisasi dan mengintegrasikannya dalam praktik sehari-hari, seperti dalam proses rekrutmen, pelatihan, serta penilaian kinerja. Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati akan lebih mudah beradaptasi dan berkontribusi secara positif terhadap perkembangan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif tidak terbentuk secara alami, tetapi melalui proses manajemen yang terencana dan berkesinambungan.

D. Evolusi dan Tren Terkini dalam MSDM

Evolusi dan tren terkini dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencerminkan transformasi besar dalam pendekatan organisasi terhadap pengelolaan tenaga kerja. MSDM yang dahulu hanya bersifat administratif kini telah berkembang menjadi fungsi strategis yang berperan aktif dalam mendukung kinerja dan keberlanjutan organisasi. Evolusi ini dipicu oleh berbagai faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan demografi tenaga kerja, globalisasi, serta ekspektasi karyawan terhadap lingkungan kerja yang lebih fleksibel, inklusif, dan bermakna. Dengan demikian, MSDM saat ini tidak hanya mengelola “manusia sebagai sumber daya”, melainkan sebagai aset utama yang harus dikembangkan dan diberdayakan secara optimal. Secara rinci, berikut beberapa tren terkini dalam MSDM yang menunjukkan arah evolusinya:

1. Transformasi Digital dalam MSDM

Transformasi digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu tren paling signifikan dalam beberapa tahun terakhir yang menandai evolusi strategis fungsi MSDM dalam organisasi modern. Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan dalam hampir seluruh proses MSDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga manajemen kinerja, yang kini banyak diotomatisasi dan didukung oleh sistem digital berbasis data. Penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), machine learning, cloud computing, dan *Human Resource Information System* (HRIS) membantu perusahaan dalam mengelola tenaga kerja secara lebih efisien, akurat, dan responsif terhadap perubahan kebutuhan organisasi. Menurut Bondarouk dan Brewster (2023), transformasi digital dalam HR bukan hanya soal adopsi teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan budaya kerja dan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih agile dan strategis. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tidak hanya sebagai alat bantu administratif, tetapi telah menjadi penggerak utama dalam pembentukan strategi sumber daya manusia yang lebih kompetitif.

Implementasi digitalisasi juga mendorong pergeseran fokus dari proses manual ke pengambilan keputusan berbasis analitik yang memungkinkan organisasi lebih memahami perilaku dan kebutuhan karyawan. Dengan adanya data real-time, manajer SDM dapat memantau produktivitas, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan, serta melakukan intervensi lebih cepat dan tepat sasaran. Selain itu, teknologi memungkinkan pengalaman kerja yang lebih personal dan terintegrasi, seperti platform pembelajaran daring, aplikasi umpan balik instan, hingga chatbots untuk layanan HR. Transformasi ini menciptakan efisiensi proses, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan kualitas layanan internal HR. Oleh karena itu, peran MSDM menjadi semakin strategis dalam membantu organisasi menavigasi tantangan dunia kerja digital dan meningkatkan nilai kompetitif jangka panjang.

2. Model Kerja Fleksibel dan Hybrid

Model kerja fleksibel dan hybrid menjadi salah satu tren utama dalam evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkembang pesat seiring dengan disrupti teknologi dan perubahan ekspektasi tenaga kerja. Pola kerja ini memberikan keleluasaan kepada

karyawan untuk memilih waktu, lokasi, dan cara bekerja yang paling sesuai dengan produktivitas serta keseimbangan hidup. Implementasi kerja fleksibel, termasuk sistem remote dan hybrid, tidak hanya menjadi respons terhadap pandemi, tetapi telah bertransformasi menjadi norma baru dalam berbagai organisasi global. Menurut Spivack dan Milberg (2021), model kerja hybrid berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, efisiensi kinerja, serta daya tarik organisasi terhadap talenta unggul yang mengutamakan fleksibilitas. Oleh karena itu, MSDM berperan penting dalam merancang kebijakan kerja fleksibel yang adaptif dan mendukung keberlangsungan performa organisasi dalam jangka panjang.

Model kerja ini juga mendorong organisasi untuk mendesain ulang sistem komunikasi, evaluasi kinerja, serta pengembangan karier agar tetap efektif meskipun dilakukan secara daring. Teknologi kolaboratif seperti *video conference*, *project management tools*, dan platform komunikasi instan menjadi bagian krusial dalam mendukung produktivitas tim lintas lokasi. Selain itu, pergeseran ini menuntut para manajer untuk membangun kepercayaan, budaya kerja berbasis hasil, dan akuntabilitas yang tinggi tanpa harus melakukan pengawasan langsung setiap waktu. Adaptasi terhadap model kerja fleksibel juga turut meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertahan dalam situasi krisis dan merespons perubahan secara cepat. Dengan demikian, MSDM perlu memastikan bahwa sistem kerja yang fleksibel tetap mencerminkan nilai, budaya, serta tujuan strategis organisasi.

3. Fokus pada *Employee Experience* dan *Well-Being*

Fokus pada *employee experience* dan *well-being* merupakan salah satu tren terpenting dalam evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern yang mencerminkan pergeseran paradigma dari sekadar manajemen kinerja menuju perhatian menyeluruh terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam konteks ini, organisasi tidak lagi hanya memandang karyawan sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai individu dengan kebutuhan fisik, mental, dan emosional yang memengaruhi kontribusinya terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan kini lebih aktif merancang pengalaman kerja yang positif melalui lingkungan kerja yang sehat, keterlibatan yang tinggi, serta dukungan psikologis yang berkelanjutan. Menurut Morgeson dan Humphrey (2020), menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan mendukung kesejahteraan secara

holistik berperan penting dalam membangun loyalitas, motivasi, dan performa karyawan secara berkelanjutan. Hal ini menandai bahwa MSDM bertransformasi menjadi fungsi strategis yang tidak hanya menjaga produktivitas, tetapi juga memperhatikan kualitas hidup karyawan sebagai faktor utama kesuksesan organisasi.

Organisasi yang mengintegrasikan prinsip well-being dalam strategi MSDM cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, tingkat stres kerja yang lebih rendah, serta budaya kerja yang lebih suportif dan inklusif. Inisiatif seperti program kesehatan mental, fleksibilitas kerja, pengakuan atas prestasi, dan ruang partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan menjadi bagian penting dari desain pengalaman kerja modern. Di sisi lain, perusahaan juga semakin mengandalkan data dan umpan balik karyawan secara real-time untuk memantau kepuasan kerja dan kondisi psikologis sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Peran MSDM menjadi sangat vital dalam mengembangkan kebijakan berbasis empati, menciptakan rasa aman, serta memperkuat keterhubungan antara individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian, fokus pada *employee experience* dan *well-being* telah menjadi standar baru dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berkelanjutan.

4. Kepemimpinan yang Inklusif dan Budaya Beragam

Kepemimpinan yang inklusif dan budaya kerja yang beragam merupakan tren terkini dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menunjukkan arah evolusinya menuju organisasi yang lebih adaptif, adil, dan inovatif. Dalam lingkungan kerja global dan multikultural saat ini, penting bagi perusahaan untuk menciptakan ruang kerja yang menerima berbagai latar belakang, perspektif, dan identitas karyawan tanpa diskriminasi. Kepemimpinan yang inklusif tidak hanya memfasilitasi keberagaman, tetapi juga memastikan bahwa setiap suara dalam organisasi didengar dan dihargai. Menurut Shore *et al.* (2018), kepemimpinan yang inklusif mendorong kepercayaan, kolaborasi, dan partisipasi yang lebih besar dari karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja tim dan inovasi organisasi. Hal ini menandakan bahwa keberagaman bukan sekadar representasi demografis, tetapi harus diiringi dengan kepemimpinan yang mampu merangkul dan memberdayakan seluruh potensi karyawan secara setara.

Budaya organisasi yang beragam memberikan ruang yang luas bagi pertukaran ide, pendekatan kreatif, dan pengambilan keputusan yang lebih kaya serta kontekstual. MSDM berperan penting dalam merancang kebijakan dan praktik yang mendukung inklusivitas, seperti pelatihan bias tak sadar, pengembangan pemimpin dari berbagai latar belakang, serta penyusunan sistem penilaian yang adil. Upaya ini juga memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang progresif dan menarik bagi talenta global. Dalam praktiknya, keberhasilan implementasi budaya beragam dan kepemimpinan inklusif sangat ditentukan oleh komitmen nyata dari pimpinan puncak dan keselarasan nilai-nilai organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, MSDM tidak hanya menjadi fasilitator, tetapi juga agen perubahan dalam membentuk lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan berdaya.



BAB III

TEORI DAN MODEL

KEPEMIMPINAN

Teori dan model kepemimpinan dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana seorang pemimpin dapat mengarahkan, memotivasi, dan mengelola karyawan secara efektif. Konsep kepemimpinan tidak hanya berfokus pada kekuasaan dan otoritas, tetapi lebih pada kemampuan mempengaruhi dan membangun hubungan yang positif dengan sumber daya manusia. Berbagai teori dan model kepemimpinan memberikan kerangka kerja untuk mengidentifikasi gaya dan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik karyawan. Dalam MSDM, kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan, inovasi, dan produktivitas. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap teori dan model kepemimpinan menjadi kunci untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

A. Teori Kepemimpinan Klasik dan Modern

Pada perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kepemimpinan merupakan fungsi penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan klasik dan modern menawarkan pendekatan yang berbeda dalam memahami peran dan gaya seorang pemimpin. Teori klasik berkembang pada awal abad ke-20 dan didasarkan pada prinsip-prinsip struktural, otoritas formal, serta efisiensi organisasi. Sementara itu, teori kepemimpinan modern muncul sebagai respons terhadap

dinamika perubahan organisasi dan kebutuhan individu dalam bekerja, dengan menekankan hubungan interpersonal, partisipasi, dan fleksibilitas.

1. Teori Kepemimpinan Klasik

Teori Kepemimpinan Klasik berkembang pada akhir abad ke-19 hingga pertengahan abad ke-20, beriringan dengan munculnya Revolusi Industri dan pertumbuhan organisasi berskala besar. Teori ini berangkat dari pandangan bahwa organisasi adalah sistem yang rasional dan dapat dikendalikan melalui struktur, aturan, dan otoritas formal. Dalam konteks ini, pemimpin dipandang sebagai pusat komando yang memiliki kekuasaan penuh untuk merancang, mengarahkan, dan mengawasi seluruh kegiatan kerja. Teori kepemimpinan klasik berfokus pada efisiensi operasional, keteraturan kerja, serta kepatuhan terhadap instruksi dan perintah. Hubungan antara pemimpin dan bawahan bersifat hierarkis dan top-down, dengan sedikit ruang untuk inisiatif atau partisipasi bawahan.

Pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), teori ini diterapkan dalam sistem yang menekankan kontrol, standarisasi pekerjaan, serta pembagian tugas yang jelas dan terstruktur. Teori ini cocok dalam konteks organisasi yang stabil, dengan proses yang berulang dan membutuhkan efisiensi tinggi. Meskipun dianggap kaku dan kurang responsif terhadap perubahan, teori kepemimpinan klasik tetap menjadi fondasi dalam memahami bagaimana organisasi dijalankan secara sistematis dan terstruktur. Berikut ini adalah tiga pendekatan utama dalam teori kepemimpinan klasik, beserta ciri-cirinya:

- a. Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) – Frederick W. Taylor

Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) merupakan salah satu pendekatan utama dalam teori kepemimpinan klasik yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor pada awal abad ke-20 dan hingga kini masih memberikan pengaruh besar dalam praktik manajemen modern, terutama dalam pengelolaan tenaga kerja secara efisien dan sistematis. Pendekatan ini menekankan pentingnya analisis ilmiah terhadap setiap tugas kerja guna menemukan metode paling efisien yang dapat diterapkan secara universal, dengan asumsi bahwa pekerja akan lebih produktif jika pekerjaannya distandarisasi, diawasi, dan diberi insentif sesuai

output yang dihasilkan. Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin dipandang sebagai pengendali utama proses kerja, yang bertugas merancang sistem kerja terbaik, membagi tugas, serta memastikan bahwa setiap pekerja melaksanakan instruksi sesuai dengan rencana yang telah disusun. Salah satu tujuan utama dari pendekatan ini adalah menciptakan struktur kerja yang terukur, terprediksi, dan dapat diawasi secara ketat untuk mencapai efisiensi maksimal dalam penggunaan tenaga kerja dan sumber daya organisasi. Menurut Gomes (2018), pendekatan ilmiah ini menekankan pentingnya spesialisasi kerja, standarisasi prosedur, dan kontrol manajerial yang ketat sebagai dasar utama dalam sistem organisasi yang rasional dan efisien.

b. Teori Administratif – Henri Fayol

Teori Administratif merupakan salah satu pendekatan utama dalam teori kepemimpinan klasik yang dikembangkan oleh Henri Fayol, yang menitikberatkan pada prinsip-prinsip manajemen universal sebagai dasar pengelolaan organisasi secara efisien dan terstruktur. Pendekatan ini memandang kepemimpinan sebagai fungsi manajerial yang dapat dipelajari dan diterapkan secara sistematis melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian yang saling berkaitan. Dalam teori ini, pemimpin bukan hanya sekadar memberi perintah, tetapi juga bertanggung jawab atas kelangsungan seluruh proses manajerial dan pengembangan struktur organisasi yang tertib dan efisien. Ciri utama teori administratif adalah adanya pembagian kerja yang jelas, kesatuan perintah, rantai komando, serta penekanan pada disiplin dan keteraturan organisasi sebagai fondasi keberhasilan manajerial. Menurut Rivai dan Sagala (2019), teori administratif menekankan pentingnya prinsip-prinsip manajemen sebagai pedoman universal bagi para pemimpin dalam menjalankan fungsi organisasi secara efektif dan konsisten.

c. Teori Birokrasi – Max Weber

Teori Birokrasi merupakan salah satu pendekatan utama dalam teori kepemimpinan klasik yang dipelopori oleh Max Weber, yang menekankan pentingnya struktur organisasi yang rasional, teratur, dan berbasis pada aturan formal dalam mencapai efisiensi dan kestabilan sistem kerja. Dalam pendekatan ini,

kepemimpinan dipahami sebagai bentuk otoritas legal-rasional, di mana wewenang pemimpin berasal dari kedudukannya dalam struktur organisasi dan bukan dari kekuatan personal atau kharisma semata. Sistem birokrasi didesain dengan hierarki yang ketat, pembagian tugas yang spesifik, serta seperangkat prosedur dan regulasi tertulis yang harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi secara konsisten dan tidak diskriminatif. Pemimpin dalam kerangka birokrasi berperan sebagai pelaksana aturan yang tidak memihak dan menjaga kestabilan operasional melalui kontrol administratif yang sistematik dan terprediksi. Menurut Sutarto (2020), teori birokrasi menempatkan kepemimpinan dalam koridor hukum dan prosedur yang baku sehingga dapat menciptakan ketertiban, akuntabilitas, dan efisiensi dalam organisasi modern.

2. Teori Kepemimpinan Modern

Teori Kepemimpinan Modern berkembang sejak pertengahan abad ke-20 dan terus berevolusi hingga saat ini, seiring dengan meningkatnya kompleksitas organisasi, keragaman tenaga kerja, serta perubahan sosial dan teknologi. Teori ini muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan klasik yang terlalu menekankan pada struktur dan otoritas formal, namun kurang mempertimbangkan aspek manusiawi, emosional, dan dinamis dalam organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), teori kepemimpinan modern menempatkan pemimpin tidak hanya sebagai pengendali, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, dan agen perubahan.

Pendekatan modern memandang bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap situasi, karakteristik karyawan, dan tuntutan lingkungan eksternal. Pemimpin modern dituntut untuk membangun hubungan yang kuat dengan bawahannya, mendorong kolaborasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan keterlibatan aktif. Teori ini mengedepankan nilai-nilai partisipatif, komunikasi terbuka, empati, dan pengembangan sumber daya manusia secara holistik. Berikut ini adalah beberapa pendekatan utama dalam teori kepemimpinan modern yang relevan dalam konteks MSDM:

a. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) merupakan salah satu pendekatan utama dalam teori kepemimpinan modern yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama yang lebih tinggi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pendekatan ini sangat relevan karena menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pengembangan potensi individu, peningkatan komitmen organisasi, serta pembentukan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Pemimpin transformasional berperan sebagai teladan moral dan profesional yang mampu mendorong bawahannya berpikir secara kreatif, menunjukkan empati, serta terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pembentukan visi strategis organisasi. Pendekatan ini menumbuhkan hubungan kerja yang bersifat inspiratif dan berbasis kepercayaan, sehingga karyawan terdorong untuk mengembangkan kapasitas pribadi serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Menurut Wahyuningtyas (2021), pemimpin transformasional berfokus pada peningkatan motivasi intrinsik, pengembangan kinerja jangka panjang, dan penguatan nilai-nilai organisasi yang mendorong perubahan positif secara berkelanjutan.

b. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Kepemimpinan transaksional (*Transactional Leadership*) merupakan salah satu pendekatan utama dalam teori kepemimpinan modern yang berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memberikan imbalan sebagai respons atas pencapaian target dan kepatuhan terhadap aturan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pendekatan ini menekankan pada struktur organisasi yang jelas, peran dan tanggung jawab yang terdefinisi, serta sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan secara konsisten untuk mengatur perilaku karyawan. Pemimpin transaksional berorientasi pada pencapaian hasil jangka pendek, efisiensi operasional, dan pemenuhan tugas secara tepat waktu

sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Pendekatan ini sangat berguna dalam lingkungan kerja yang membutuhkan stabilitas, keteraturan, dan kepatuhan terhadap prosedur, serta dalam pengelolaan tim yang harus bekerja secara rutin dengan pengawasan ketat. Menurut Handoko (2020), kepemimpinan transaksional menekankan peran manajer sebagai pengatur dan pengendali proses kerja melalui kontrak psikologis yang berbasis pada sistem penghargaan dan koreksi terhadap kinerja karyawan.

c. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*) merupakan salah satu pendekatan utama dalam teori kepemimpinan modern yang menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen bawahan dalam menghadapi tugas tertentu. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pendekatan ini dinilai sangat relevan karena mengakui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, melainkan efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuan pemimpin membaca kondisi dan kebutuhan individu atau tim. Model ini memosisikan pemimpin sebagai fasilitator yang dinamis, yang harus mampu beralih antara gaya direktif, konsultatif, partisipatif, hingga delegatif, tergantung pada tingkat perkembangan dan kepercayaan diri bawahannya. Pendekatan ini sangat bermanfaat dalam lingkungan kerja yang kompleks dan heterogen, karena memungkinkan pemimpin untuk merespons secara adaptif terhadap perubahan perilaku dan performa sumber daya manusia. Menurut Hermawan (2021), kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang mampu mengidentifikasi tingkat kesiapan karyawan dan menyesuaikan perilaku kepemimpinan untuk memaksimalkan potensi individu secara optimal.

d. Kepemimpinan Servant (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan Servant (*Servant Leadership*) merupakan pendekatan dalam teori kepemimpinan modern yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan terlebih dahulu, yang fokus utamanya adalah memenuhi kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan individu dalam organisasi sebelum mengejar

tujuan-tujuan institusional. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pendekatan ini menjadi sangat relevan karena memperlakukan karyawan bukan sekadar sebagai alat produksi, melainkan sebagai manusia yang memiliki potensi, aspirasi, dan kebutuhan yang harus dihargai dan didukung oleh pemimpinnya. Kepemimpinan servant memprioritaskan nilai-nilai seperti empati, mendengarkan, kesadaran diri, pembangunan komunitas, serta kepedulian terhadap pertumbuhan pribadi karyawan sebagai landasan utama dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Pendekatan ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari pencapaian target organisasi, tetapi juga dari seberapa besar pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan memberdayakan. Menurut Pramudito (2020), pemimpin servant adalah sosok yang menomorsatukan pelayanan terhadap orang lain sebagai prioritas utama dalam kepemimpinannya, dengan keyakinan bahwa kesejahteraan bawahan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik secara berkelanjutan.

e. Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*)

Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*) merupakan pendekatan dalam teori kepemimpinan modern yang menekankan pada keaslian, integritas, dan konsistensi pemimpin dalam bersikap dan bertindak, sehingga menciptakan kepercayaan dan hubungan emosional yang kuat dengan bawahan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pendekatan ini sangat relevan karena mengutamakan transparansi, nilai-nilai pribadi yang jelas, serta kemampuan pemimpin untuk menunjukkan kerentanan secara sehat sebagai bentuk ketulusan dalam membangun relasi kerja. Pemimpin otentik adalah sosok yang memahami siapa dirinya, memiliki kesadaran diri yang tinggi, dan berani mengambil keputusan berdasarkan prinsip serta keyakinan internal, bukan semata-mata demi kepentingan jangka pendek atau tekanan eksternal. Kepemimpinan ini juga mengedepankan komunikasi yang jujur dan terbuka, di mana pemimpin tidak berperan sebagai sosok yang sempurna, tetapi sebagai manusia yang terus belajar dan memperbaiki diri melalui interaksi dengan orang lain. Menurut

Andriani (2022), kepemimpinan otentik merupakan kepemimpinan yang lahir dari dalam diri, di mana pemimpin mampu menciptakan kepercayaan melalui kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dan perilaku nyata dalam keseharian kerja.

B. Model Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Pada perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), model kepemimpinan transformasional dan transaksional dipandang sebagai dua pendekatan utama yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan karyawan. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan visi jangka panjang, perubahan budaya organisasi, serta pemberdayaan individu untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional bertumpu pada prinsip imbal jasa yang bersifat rasional dan berbasis kinerja, di mana pemimpin memberikan penghargaan atas pencapaian target dan menerapkan sanksi terhadap kegagalan. Keduanya memiliki peran penting dalam pengembangan kebijakan MSDM, tergantung pada konteks organisasi dan kebutuhan strategisnya.

1. Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya menciptakan perubahan positif dalam organisasi dengan cara menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai potensi tertinggi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pemimpin transformasional berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang inovatif, meningkatkan komitmen karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan personal serta profesional. Model ini sangat efektif diterapkan pada situasi organisasi yang menghadapi tantangan, perubahan lingkungan, atau memerlukan pergeseran budaya kerja secara menyeluruh. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi, nilai-nilai bersama, dan hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberi makna dan motivasi dalam proses kerja. Secara rinci, model kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen utama (Four I's), yaitu:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized Influence atau pengaruh ideal merupakan salah satu komponen utama dalam model kepemimpinan transformasional yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi panutan yang disegani dan diteladani oleh para pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal tidak hanya menunjukkan integritas moral dan konsistensi nilai, tetapi juga mampu menanamkan rasa hormat serta kepercayaan yang mendalam di lingkungan kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pengaruh ideal menciptakan fondasi yang kuat bagi hubungan pemimpin-bawahan yang berorientasi pada loyalitas, komitmen, dan keterlibatan emosional terhadap visi bersama organisasi. Menurut Northouse (2021), pengaruh ideal tercermin dari perilaku pemimpin yang menunjukkan prinsip etika tinggi dan mampu menggerakkan nilai-nilai luhur yang dihayati oleh seluruh anggota organisasi.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation atau motivasi inspirasional merupakan komponen utama dalam model kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi yang menarik dan bermakna, serta membangkitkan semangat kolektif dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu mengkomunikasikan harapan dan tujuan yang tinggi, serta menanamkan rasa optimisme dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para pengikutnya. Komunikasi yang penuh energi dan antusiasme dari pemimpin tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga menciptakan komitmen emosional terhadap visi organisasi. Seperti dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2018), pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya dengan menyampaikan visi yang menarik dan mendorongnya untuk berupaya melebihi standar normal.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation atau stimulasi intelektual merupakan komponen penting dalam model kepemimpinan transformasional yang mendorong pemimpin untuk menantang asumsi-asumsi yang ada, merangsang pemikiran kritis, serta memotivasi pengikut untuk menemukan solusi inovatif atas berbagai

permasalahan kerja. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual tidak hanya mendorong keberanian dalam mengemukakan ide, tetapi juga menciptakan lingkungan yang aman bagi para karyawan untuk bereksperimen, mempertanyakan status quo, dan mengembangkan pendekatan-pendekatan baru yang lebih efektif. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pendekatan ini sangat krusial karena membantu membentuk budaya pembelajaran yang berkesinambungan, di mana karyawan dihargai atas kreativitas dan kontribusinya terhadap perbaikan organisasi. Menurut Yukl (2020), pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual akan menginspirasi pengikutnya untuk berpikir secara mandiri dan menggunakan logika serta analisis dalam menyelesaikan permasalahan. Pemimpin transformasional dengan kualitas ini menjadi fasilitator pengembangan kognitif yang tidak hanya mengandalkan perintah, tetapi menghidupkan diskusi dan refleksi mendalam dalam praktik kerja sehari-hari.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration atau pertimbangan individual merupakan salah satu komponen kunci dalam model kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya perhatian personal dari pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, serta potensi unik yang dimiliki setiap anggota tim. Pemimpin yang menerapkan pertimbangan individual menunjukkan sikap empati, kesediaan untuk mendengarkan, dan komitmen untuk membimbing serta mendukung perkembangan pribadi setiap karyawan secara berkelanjutan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, komponen ini berperan penting dalam menciptakan hubungan interpersonal yang kuat dan mendorong motivasi intrinsik karyawan untuk berkembang melampaui batasan peran formal. Menurut Robbins dan Judge (2022), *individualized consideration* melibatkan tindakan pemimpin yang secara aktif melatih, membina, dan memperlakukan setiap pengikut sebagai individu yang unik, bukan sekadar bagian dari kelompok. Pendekatan ini menjadi fondasi bagi terciptanya lingkungan kerja yang inklusif, supportif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang.

2. Model Kepemimpinan Transaksional

Model kepemimpinan transaksional adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan pengikut. Dalam model ini, pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan pencapaian kinerja dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang menekankan struktur, prosedur, dan hasil yang dapat diukur secara objektif. Pemimpin transaksional cenderung fokus pada efisiensi operasional, penyelesaian tugas, dan pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, model ini lebih cocok diterapkan dalam organisasi yang stabil, birokratis, atau berorientasi pada produksi dan output jangka pendek. Secara rinci, model kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

a. *Contingent Reward* (Penghargaan Bersyarat)

Contingent Reward atau penghargaan bersyarat merupakan salah satu komponen utama dalam model kepemimpinan transaksional yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut berdasarkan pencapaian target yang telah disepakati. Dalam konteks ini, pemimpin menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, lalu memberikan penghargaan atau imbalan jika karyawan berhasil memenuhi harapan tersebut sesuai standar yang telah ditentukan sebelumnya. Mekanisme ini menciptakan sistem kerja yang terstruktur dan berorientasi pada hasil, di mana kinerja individu dinilai secara objektif berdasarkan kontribusi yang nyata terhadap organisasi. Menurut Judge dan Piccolo (2018), pemimpin transaksional menggunakan penghargaan bersyarat sebagai alat utama untuk memotivasi karyawan dan memastikan tetap fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini efektif dalam lingkungan yang stabil dan membutuhkan kepatuhan serta efisiensi tinggi dalam pelaksanaan tugas rutin.

b. *Active Management by Exception* (Manajemen Secara Aktif)

Active Management by Exception atau manajemen secara aktif merupakan komponen utama dalam model kepemimpinan transaksional yang menitikberatkan pada keterlibatan langsung pemimpin dalam memantau, mengawasi, dan mengoreksi kinerja karyawan secara proaktif sebelum kesalahan besar terjadi. Dalam

pendekatan ini, pemimpin tidak menunggu masalah muncul, melainkan secara aktif mencari deviasi dari standar kerja yang telah ditetapkan, kemudian mengambil tindakan segera guna mencegah kegagalan. Strategi ini sangat efektif dalam lingkungan kerja yang menuntut presisi tinggi, efisiensi maksimal, serta kepatuhan terhadap prosedur yang ketat. Menurut Antonakis dan Day (2018), pemimpin yang menerapkan *active management by exception* cenderung menggunakan pendekatan monitoring berkelanjutan untuk memastikan setiap penyimpangan ditangani sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih serius. Pendekatan ini memberikan rasa kejelasan dan disiplin operasional yang kuat dalam proses pengelolaan sumber daya manusia.

c. *Passive Management by Exception* (Manajemen Secara Pasif)

Passive Management by Exception atau manajemen secara pasif merupakan salah satu komponen utama dalam model kepemimpinan transaksional yang ditandai dengan kecenderungan pemimpin untuk hanya terlibat dalam pengawasan ketika masalah atau kesalahan telah terjadi. Dalam pendekatan ini, pemimpin membiarkan bawahan bekerja secara mandiri tanpa intervensi langsung, dan hanya akan mengambil tindakan korektif apabila penyimpangan atau kegagalan kinerja sudah muncul dan mengganggu tujuan organisasi. Model ini sering diterapkan dalam lingkungan kerja yang sangat terstruktur atau ketika pemimpin mempercayai bahwa sistem telah berjalan baik tanpa perlu pengawasan terus-menerus. Gaya kepemimpinan ini menekankan efisiensi dalam penggunaan energi kepemimpinan, namun berisiko jika tidak dibarengi dengan sistem deteksi dini terhadap kegagalan. Seperti dijelaskan oleh Bass dan Bass (2020), pemimpin yang menggunakan pendekatan pasif akan menunggu sampai standar minimum tidak terpenuhi sebelum memberikan umpan balik atau koreksi terhadap karyawan.

C. Gaya Kepemimpinan dan Efektivitasnya

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas gaya kepemimpinan ditentukan oleh sejauh mana gaya tersebut mampu menciptakan motivasi, kinerja, dan kolaborasi yang positif dalam organisasi. Seorang pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan tim, situasi organisasi, serta karakteristik individu yang dipimpinnya. Dengan demikian, tidak ada satu gaya yang paling unggul dalam semua kondisi, melainkan efektivitas sangat bergantung pada konteks penggunaannya. Berikut ini adalah beberapa gaya kepemimpinan yang umum dan deskripsi efektivitasnya:

1. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pusat pengambilan keputusan dengan kontrol penuh atas seluruh proses tanpa melibatkan bawahan secara signifikan. Gaya ini umumnya ditandai dengan arahan yang jelas dan ketat, di mana pemimpin menetapkan aturan dan prosedur yang harus dipatuhi oleh anggota tim tanpa ruang untuk diskusi atau partisipasi. Efektivitas kepemimpinan otokratis biasanya terlihat dalam situasi yang menuntut keputusan cepat dan ketegasan tinggi, seperti pada kondisi krisis atau lingkungan yang sangat terstruktur. Meskipun demikian, gaya ini dapat menimbulkan ketegangan dan menurunkan motivasi kerja jika diterapkan secara terus-menerus, karena kurangnya kebebasan dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam konteks tertentu, terutama di lingkungan dengan tugas yang rutin dan risiko tinggi, gaya otokratis mampu menghasilkan kinerja yang konsisten dan pengendalian yang efektif.

Pada praktiknya, kepemimpinan otokratis juga dapat membatasi kreativitas dan inisiatif bawahan, karena cenderung merasa kurang dihargai dan kurang berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Hal ini dapat menyebabkan tingginya tingkat stres dan ketidakpuasan kerja, yang berpotensi menurunkan loyalitas dan komitmen karyawan dalam jangka panjang. Namun demikian, dalam situasi di mana disiplin dan kepatuhan mutlak diperlukan, seperti di militer atau manufaktur dengan

standar keselamatan ketat, gaya otokratis sering kali dianggap sangat tepat dan efektif. Kepemimpinan otokratis juga memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab yang kuat, sehingga memudahkan koordinasi dan pelaksanaan tugas secara sistematis. Dengan demikian, efektivitas gaya ini sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik bawahan yang dipimpin.

2. Kepemimpinan Demokratis (Partisipatif)

Kepemimpinan demokratis, atau partisipatif, merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan keterlibatan aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, di mana pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang membuka ruang dialog, diskusi, dan kolaborasi. Gaya ini sangat relevan dalam organisasi modern yang menuntut fleksibilitas, keterbukaan terhadap ide baru, serta dorongan inovasi dari seluruh anggota tim, bukan hanya dari level pimpinan. Kepemimpinan demokratis mendorong terciptanya hubungan interpersonal yang sehat, memperkuat kepercayaan tim, dan membentuk rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi. Efektivitasnya tampak jelas pada peningkatan motivasi kerja, kreativitas, dan kepuasan karyawan karena merasa dihargai dan diikutsertakan dalam keputusan strategis. Menurut Lopez (2019), kepemimpinan demokratis secara signifikan meningkatkan kualitas keputusan dan komitmen tim karena pendekatannya yang partisipatif dan memberdayakan.

Meskipun memiliki banyak kelebihan, kepemimpinan demokratis juga memiliki tantangan tersendiri, terutama dalam hal efisiensi waktu karena proses pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak sering kali memerlukan diskusi yang panjang dan mendalam. Dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat atau ketika terdapat ketidaksepakatan yang kuat di antara anggota tim, gaya ini bisa menjadi kurang efektif dan menimbulkan kebingungan. Namun, jika dikelola dengan baik, gaya ini dapat menciptakan iklim kerja yang terbuka dan inklusif, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas serta meningkatkan retensi karyawan dalam jangka panjang. Kepemimpinan demokratis menekankan pentingnya komunikasi dua arah yang transparan dan konstruktif antara pemimpin dan timnya, sehingga proses kerja menjadi lebih sinergis. Dalam jangka panjang, penerapan gaya ini dapat menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

3. Kepemimpinan Laissez-Faire

Kepemimpinan laissez-faire adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan, mengelola pekerjaan, serta menentukan caranya menyelesaikan tugas tanpa intervensi yang ketat dari pemimpin. Dalam pendekatan ini, pemimpin lebih berperan sebagai pengamat pasif yang hanya akan terlibat ketika diperlukan, sehingga menciptakan suasana kerja yang sangat terbuka dan mandiri. Efektivitas gaya ini sering kali terlihat dalam lingkungan kerja yang terdiri dari individu-individu berpengalaman, kreatif, dan memiliki tingkat motivasi internal yang tinggi. Namun, tanpa struktur dan arahan yang cukup, gaya ini bisa menimbulkan kebingungan, ketidakjelasan tanggung jawab, dan potensi konflik dalam tim. Menurut Zhang (2021), kepemimpinan laissez-faire dapat menghasilkan inovasi dan kepuasan kerja tinggi apabila anggota tim memiliki kompetensi dan kemandirian yang kuat dalam menyelesaikan tugasnya.

Kepemimpinan laissez-faire dianggap ideal untuk memfasilitasi otonomi dan inisiatif individu, gaya ini menjadi tidak efektif dalam situasi yang membutuhkan koordinasi ketat, pengawasan berkelanjutan, atau kejelasan prosedur. Dalam organisasi yang sedang mengalami perubahan besar, gaya ini cenderung melemahkan kontrol manajerial dan memperburuk ketidakteraturan, terutama jika tidak ada sistem evaluasi yang jelas. Karyawan yang kurang berpengalaman atau membutuhkan arahan cenderung merasa tersesat dan kurang mendapatkan dukungan ketika menghadapi hambatan pekerjaan. Akibatnya, produktivitas tim dapat menurun dan tujuan organisasi menjadi sulit tercapai karena minimnya pengarahan dari pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin yang menerapkan gaya laissez-faire harus mampu menilai secara tepat kesiapan dan kematangan profesional timnya.

4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi individu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari sekadar kepentingan pribadi maupun organisasi semata. Pemimpin transformasional membangun visi yang kuat dan menarik, kemudian menggerakkan tim dengan semangat, keyakinan, dan antusiasme agar bersedia melampaui batas-batas rutinitas dan keterbatasan. Dalam

praktiknya, pemimpin jenis ini tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga merangsang pertumbuhan pribadi, kreativitas, dan tanggung jawab moral yang tinggi pada setiap anggota tim. Gaya ini sangat efektif dalam menciptakan perubahan organisasi yang berkelanjutan karena mampu menumbuhkan budaya inovatif dan kerja sama yang solid. Menurut Al-Husseini & Elbeltagi (2020), kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi inovasi organisasi dengan membangun iklim psikologis yang mendukung eksplorasi dan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim.

Efektivitas kepemimpinan transformasional sangat terasa dalam situasi yang menuntut perubahan besar, pembaruan budaya kerja, atau peningkatan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Pemimpin transformasional bekerja dengan pendekatan empatik dan komunikatif, sehingga mampu menghubungkan visi strategis organisasi dengan nilai-nilai personal anggotanya, menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan kolektif. Gaya ini juga memfasilitasi pembentukan lingkungan kerja yang mendukung pengambilan inisiatif, penciptaan ide baru, serta rasa memiliki terhadap visi bersama. Ketika karyawan merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung dalam perkembangan profesionalnya, cenderung menunjukkan komitmen dan produktivitas yang tinggi. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang mendorong organisasi menjadi entitas pembelajar yang terus berkembang.

5. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana kinerja karyawan dihargai dengan imbalan tertentu dan ketidakpatuhan dikenai sanksi. Pendekatan ini menekankan struktur, aturan, dan prosedur yang jelas serta memberikan arahan langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Pemimpin transaksional mengandalkan insentif eksternal seperti bonus, promosi, atau penghargaan lainnya untuk memotivasi bawahan agar bekerja sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan. Gaya ini sangat cocok untuk lingkungan kerja yang stabil, tugas-tugas rutin, dan situasi yang menuntut efisiensi operasional yang tinggi. Menurut Wahyuni dan Nugroho (2021), kepemimpinan transaksional efektif dalam

menciptakan stabilitas organisasi dan meningkatkan efisiensi karena pendekatannya yang sistematis dan terstruktur.

Efektivitas kepemimpinan transaksional terlihat nyata pada unit kerja yang membutuhkan kepatuhan ketat terhadap standar, seperti sektor manufaktur, logistik, atau pelayanan publik yang mengutamakan akurasi dan konsistensi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan ini mampu menjaga disiplin, memperjelas ekspektasi, serta menurunkan tingkat kesalahan melalui kontrol dan pengawasan yang intensif. Namun, gaya ini memiliki keterbatasan dalam mendorong kreativitas dan inovasi karena bawahan hanya bekerja berdasarkan instruksi dan penghargaan yang ditetapkan, bukan karena motivasi intrinsik. Hal ini bisa menjadi kendala dalam organisasi yang bergerak di bidang dinamis seperti teknologi atau industri kreatif, yang memerlukan kontribusi ide dan pendekatan problem solving yang fleksibel. Oleh karena itu, pemimpin transaksional perlu menyadari kapan dan di mana gaya ini sebaiknya digunakan agar tidak menghambat perkembangan tim.

D. Kepemimpinan Situasional dalam Praktik MSDM

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif, di mana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan karyawan dalam menyelesaikan tugas tertentu. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pendekatan ini menjadi sangat penting karena setiap individu dalam organisasi memiliki latar belakang, kompetensi, dan tingkat motivasi yang berbeda. Pendekatan ini membantu manajer SDM dalam mengoptimalkan kinerja karyawan melalui strategi pengelolaan yang sesuai dengan kondisi masing-masing individu. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional tidak hanya berorientasi pada tugas, tetapi juga mempertimbangkan faktor manusia sebagai elemen inti keberhasilan organisasi. Secara rinci, praktik kepemimpinan situasional dalam MSDM mencakup beberapa aspek penting berikut:

1. Penilaian Kesiapan Karyawan

Penilaian kesiapan karyawan merupakan fondasi utama dalam penerapan kepemimpinan situasional karena pendekatan ini menuntut pemimpin untuk memahami secara mendalam karakteristik, kapasitas, **Buku Referensi**

dan kesiapan individu dalam menyelesaikan tugas tertentu. Dalam praktik MSDM, manajer atau supervisor perlu mengamati dua aspek utama yaitu kompetensi dan komitmen setiap karyawan, yang akan menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk diterapkan. Kompetensi mencakup kemampuan teknis, pengalaman, dan pengetahuan, sementara komitmen melibatkan tingkat motivasi, antusiasme, dan kepercayaan diri karyawan terhadap tugas yang diberikan. Ketika pemimpin mampu menilai kedua aspek ini secara akurat, maka kemungkinan untuk mendorong peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan menjadi lebih besar. Menurut Thompson dan Glasø (2021), efektivitas kepemimpinan situasional bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menganalisis kesiapan individu secara kontekstual dan menerapkan pendekatan yang tepat dalam meresponsnya.

Penilaian kesiapan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga membutuhkan sensitivitas interpersonal dan kecerdasan emosional dalam membaca situasi dan dinamika personal karyawan. Dalam banyak kasus, seorang karyawan yang memiliki kemampuan tinggi bisa saja mengalami penurunan komitmen karena faktor eksternal seperti stres, konflik kerja, atau perubahan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin tidak boleh terpaku pada pengamatan sesaat, tetapi perlu melakukan evaluasi berkelanjutan untuk menangkap perubahan yang mungkin terjadi pada tingkat kesiapan. Praktik ini mencerminkan pendekatan MSDM yang berfokus pada individu sebagai aset utama organisasi, sehingga kebutuhan pengembangan karyawan dapat dirancang secara lebih personal dan kontekstual. Evaluasi kesiapan yang konsisten akan membantu menciptakan hubungan kerja yang dinamis dan kolaboratif antara pemimpin dan bawahan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

2. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan

Penyesuaian gaya kepemimpinan merupakan inti dari penerapan kepemimpinan situasional dalam praktik MSDM karena setiap individu dalam organisasi berada pada tingkat kesiapan yang berbeda-beda, sehingga pendekatan kepemimpinan yang digunakan pun harus berbeda pula. Pemimpin tidak bisa hanya mengandalkan satu gaya kepemimpinan secara konsisten, melainkan harus mampu beralih dari satu gaya ke gaya lainnya sesuai dengan kondisi dan kebutuhan

karyawan. Model kepemimpinan situasional mengidentifikasi empat gaya utama, yaitu *directing* (pengarahan), *coaching* (pembimbingan), *supporting* (dukungan), dan *delegating* (pendelegasian), yang masing-masing memiliki proporsi berbeda dalam hal arahan dan dukungan yang diberikan. Kemampuan pemimpin untuk memilih dan menerapkan gaya yang sesuai sangat mempengaruhi efektivitas komunikasi, pemecahan masalah, serta motivasi dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Seperti dinyatakan oleh Buelens *et al.* (2020), efektivitas gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh tingkat fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan perilakunya terhadap perubahan kondisi bawahan dan konteks organisasi.

Pada konteks MSDM, penyesuaian gaya kepemimpinan menjadi strategi penting untuk memastikan bahwa intervensi manajerial yang dilakukan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memberdayakan dan mendukung pertumbuhan individu. Gaya *directing* lebih sesuai untuk karyawan baru atau belum kompeten yang membutuhkan arahan konkret, sedangkan gaya *delegating* lebih cocok untuk karyawan yang telah matang secara kompetensi dan komitmen. Pemimpin yang tidak mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tepat sering kali menciptakan hambatan dalam hubungan kerja, seperti konflik, demotivasi, atau bahkan turnover yang tinggi. Oleh karena itu, manajer SDM dituntut memiliki pemahaman yang mendalam tentang perilaku organisasi dan kemampuan analitis dalam membaca dinamika sumber daya manusia. Penyesuaian gaya juga mencerminkan kepekaan pemimpin terhadap perbedaan individu yang menjadi dasar penting dalam pengelolaan tenaga kerja modern yang semakin beragam.

3. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan merupakan salah satu tujuan utama dari praktik kepemimpinan situasional dalam MSDM karena pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada peningkatan kapabilitas jangka panjang individu di dalam organisasi. Dalam kerangka kepemimpinan situasional, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator pertumbuhan melalui pemberian dukungan dan tantangan yang sesuai dengan tingkat kesiapan karyawan. Ketika pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara tepat, maka karyawan didorong untuk berpindah dari tingkat kesiapan rendah ke tingkat

kesiapan tinggi melalui proses pembelajaran yang terstruktur dan berkelanjutan. Proses ini menciptakan siklus positif di mana peningkatan kompetensi menghasilkan kepercayaan diri dan motivasi yang lebih tinggi untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Seperti dijelaskan oleh Northouse (2021), pemimpin yang efektif dalam kerangka situasional berkontribusi langsung terhadap pengembangan karyawan dengan memfasilitasi kemajuan melalui tahapan pertumbuhan yang disesuaikan secara individual.

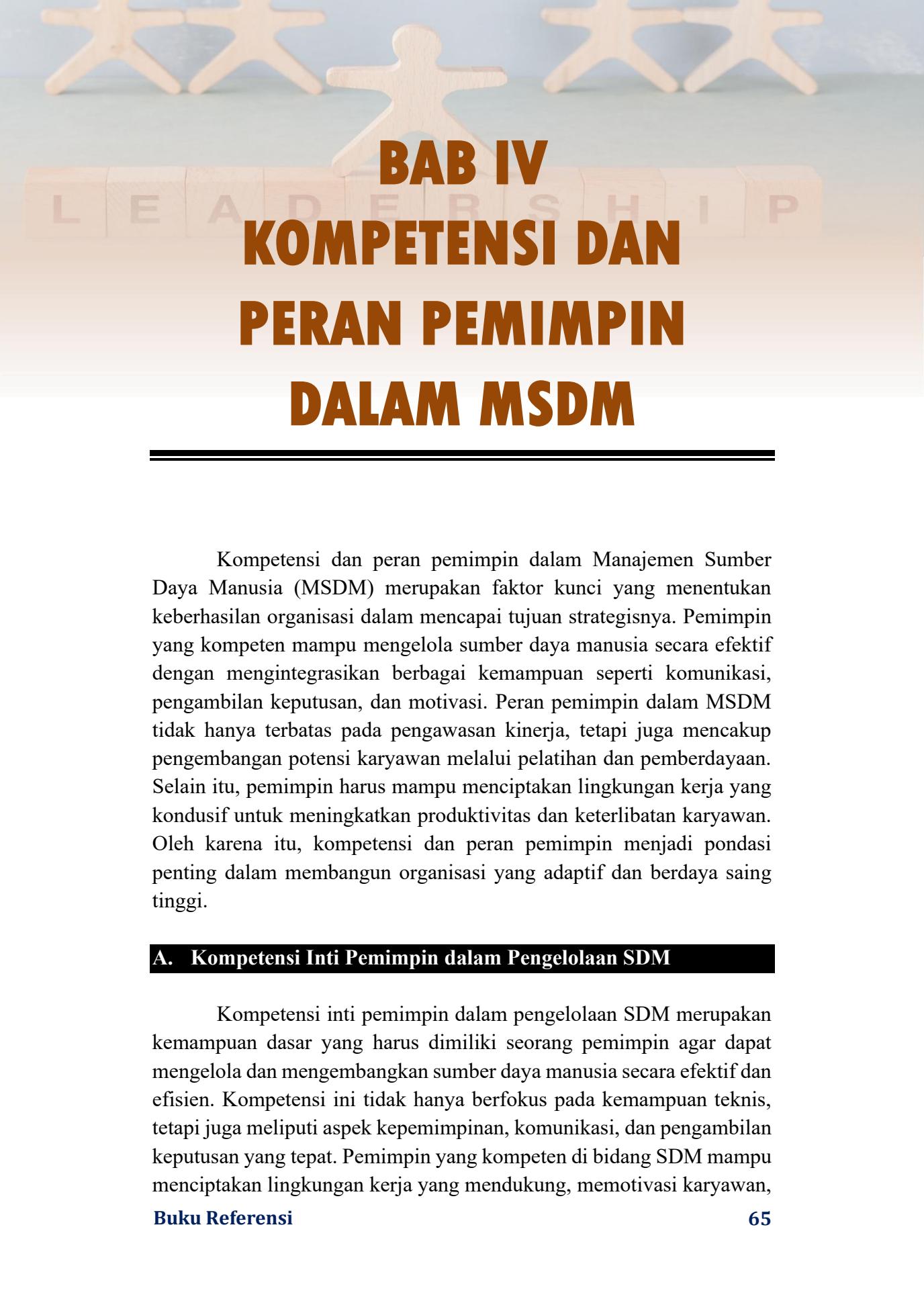
Pada praktik MSDM, pengembangan karyawan melalui kepemimpinan situasional melibatkan kombinasi antara pelatihan, bimbingan, pemberian umpan balik, dan delegasi tugas yang menantang namun realistik. Pendekatan ini menghindarkan praktik manajerial yang terlalu otoriter atau sebaliknya terlalu permisif, karena gaya kepemimpinan selalu disesuaikan dengan tingkat kesiapan yang berubah seiring waktu. Pengembangan ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi karena SDM yang kompeten merupakan aset strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin untuk secara aktif berperan dalam membentuk proses pembelajaran kerja yang bersifat langsung, relevan, dan kontekstual. Dengan demikian, pengembangan karyawan tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen pelatihan, tetapi juga bagian integral dari peran kepemimpinan sehari-hari.

4. Peningkatan Produktivitas dan Keterlibatan

Peningkatan produktivitas dan keterlibatan karyawan merupakan hasil nyata dari penerapan kepemimpinan situasional yang efektif dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena gaya kepemimpinan yang disesuaikan mampu menjawab kebutuhan individu secara kontekstual dan personal. Ketika pemimpin mampu menyesuaikan pendekatannya terhadap tingkat kesiapan karyawan, maka komunikasi menjadi lebih efektif, tugas lebih dipahami, dan ekspektasi lebih jelas, sehingga kinerja individu dan tim dapat meningkat secara signifikan. Keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya juga meningkat karena merasa didukung dan diberdayakan sesuai dengan kapasitas dan tantangan yang dihadapi. Situasi ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Seperti dikemukakan oleh Yukl dan Gardner (2020), kepemimpinan situasional yang adaptif berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja, loyalitas, dan hasil kinerja secara menyeluruh.

Pada praktik MSDM, peningkatan produktivitas yang dicapai melalui pendekatan situasional bukanlah hasil dari pengawasan ketat, tetapi dari penciptaan rasa tanggung jawab dan kepemilikan yang tumbuh dari relasi kerja yang saling percaya. Pemimpin yang tanggap terhadap dinamika kesiapan karyawan mampu menciptakan pengalaman kerja yang tidak monoton, karena gaya kepemimpinan terus berkembang seiring perkembangan individu. Hal ini juga memacu kreativitas dan inovasi, karena karyawan diberi ruang untuk mengembangkan gagasan serta diberi tanggung jawab atas penyelesaiannya. Peningkatan produktivitas dalam konteks ini mencerminkan sinergi antara struktur organisasi dan fleksibilitas kepemimpinan yang responsif. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional menjadi pendekatan yang strategis dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berorientasi hasil.



BAB IV

KOMPETENSI DAN

PERAN PEMIMPIN

DALAM MSDM

Kompetensi dan peran pemimpin dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Pemimpin yang kompeten mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dengan mengintegrasikan berbagai kemampuan seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan motivasi. Peran pemimpin dalam MSDM tidak hanya terbatas pada pengawasan kinerja, tetapi juga mencakup pengembangan potensi karyawan melalui pelatihan dan pemberdayaan. Selain itu, pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, kompetensi dan peran pemimpin menjadi pondasi penting dalam membangun organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

A. Kompetensi Inti Pemimpin dalam Pengelolaan SDM

Kompetensi inti pemimpin dalam pengelolaan SDM merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Kompetensi ini tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga meliputi aspek kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang tepat. Pemimpin yang kompeten di bidang SDM mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi karyawan,

serta mengelola konflik dengan bijaksana. Dengan kompetensi yang tepat, pemimpin dapat mendorong peningkatan produktivitas, loyalitas, dan pengembangan potensi karyawan secara optimal. Oleh karena itu, kompetensi inti ini menjadi fondasi penting dalam manajemen SDM yang sukses. Beberapa kompetensi inti pemimpin dalam pengelolaan SDM yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Kemampuan Komunikasi Efektif

Kemampuan komunikasi efektif merupakan kompetensi inti yang sangat penting bagi seorang pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia karena melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, pemimpin mampu menyampaikan visi, tujuan, serta instruksi secara tepat kepada seluruh anggota tim sehingga menghindari kesalahpahaman yang dapat menghambat kinerja. Komunikasi yang efektif juga mencakup kemampuan mendengarkan secara aktif, sehingga pemimpin dapat memahami kebutuhan, aspirasi, serta masalah yang dihadapi karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Selain itu, komunikasi yang lancar memfasilitasi kolaborasi antar tim dan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi efektif juga dapat memberikan umpan balik konstruktif yang membantu pengembangan individu dan mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaiknya. Dengan demikian, komunikasi efektif bukan hanya alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga merupakan sarana penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif terhadap perubahan.

Komunikasi yang baik memungkinkan pemimpin mengelola konflik secara lebih bijak karena perbedaan pendapat dan ketidaksepahaman dapat diatasi melalui dialog yang terbuka dan penuh empati, sehingga meminimalkan risiko gangguan terhadap hubungan kerja dan kinerja tim. Pemimpin yang terampil dalam komunikasi juga mampu menyelaraskan berbagai kepentingan dan menyatukan visi seluruh anggota tim, yang sangat penting dalam menghadapi dinamika organisasi yang terus berubah dan menuntut respons cepat dan tepat. Dalam konteks pengelolaan SDM, hal ini berimplikasi pada kemampuan pemimpin untuk membangun kepercayaan dan loyalitas, yang pada akhirnya meningkatkan retensi karyawan serta menciptakan lingkungan

kerja yang positif dan produktif. Keberhasilan komunikasi pemimpin juga sangat bergantung pada pemahaman terhadap berbagai saluran komunikasi, baik verbal maupun nonverbal, serta penyesuaian gaya komunikasi sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan audiens. Oleh sebab itu, penguasaan komunikasi efektif menjadi fondasi utama dalam mendukung keberhasilan fungsi manajerial dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2. Kepemimpinan yang Inspiratif dan Motivational

Kepemimpinan yang inspiratif dan motivasional merupakan kompetensi inti yang sangat krusial bagi pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia karena mampu membangkitkan semangat kerja dan rasa keterikatan karyawan terhadap visi serta tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang mampu menginspirasi dapat menanamkan keyakinan dan optimisme dalam menghadapi tantangan, sehingga karyawan terdorong untuk berkontribusi secara maksimal dan berinovasi dalam pekerjaannya. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin tidak hanya bersifat eksternal melalui penghargaan, tetapi juga internal yang menggerakkan karyawan untuk menemukan makna dan tujuan pribadi dalam pekerjaan. Selain itu, kepemimpinan yang inspiratif memperkuat budaya organisasi yang positif, meningkatkan loyalitas, serta menurunkan tingkat turnover karyawan yang berpotensi merugikan organisasi. Dengan demikian, kemampuan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Pemimpin yang efektif dalam memberikan motivasi dan inspirasi juga mampu mengenali kebutuhan dan potensi unik setiap individu, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan karakteristik timnya. Pendekatan personalisasi ini membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen terhadap pekerjaan serta organisasi. Selain itu, pemimpin yang inspiratif seringkali menjadi teladan yang konsisten dalam tindakan dan nilai-nilai yang dipegang, sehingga mampu membangun kredibilitas dan kepercayaan yang mendalam di antara karyawan. Hal ini memfasilitasi terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif, yang sangat penting untuk mengatasi dinamika serta perubahan dalam lingkungan kerja modern. Oleh karena itu, kepemimpinan yang inspiratif dan motivasional bukan hanya sekadar

gaya, tetapi merupakan strategi penting dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

3. Pengambilan Keputusan yang Tepat

Pengambilan keputusan yang tepat merupakan kompetensi inti yang sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia karena keputusan yang diambil berdampak langsung pada kinerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi secara komprehensif sebelum membuat keputusan agar hasilnya objektif dan relevan dengan kondisi organisasi serta kebutuhan individu dalam tim. Keputusan yang tepat juga mencakup kemampuan untuk mempertimbangkan konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang, serta menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak agar tercipta solusi yang adil dan efektif. Selain itu, ketepatan dalam pengambilan keputusan membantu meminimalkan risiko konflik internal dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan. Dengan demikian, kompetensi ini menjadi kunci utama dalam memastikan bahwa kebijakan dan langkah yang diambil dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Pada konteks pengelolaan SDM, kemampuan mengambil keputusan yang tepat melibatkan evaluasi kritis terhadap berbagai alternatif, termasuk dalam hal perekrutan, penempatan, pengembangan, dan penanganan masalah karyawan. Pemimpin harus mampu membuat keputusan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika perubahan lingkungan kerja, termasuk teknologi, regulasi, dan kebutuhan pasar tenaga kerja yang terus berubah. Kemampuan ini juga mensyaratkan keberanian untuk mengambil risiko yang diperhitungkan dan kemampuan untuk bertanggung jawab atas hasil keputusan tersebut, baik keberhasilan maupun kegagalan. Pengambilan keputusan yang baik juga memperkuat budaya organisasi yang transparan dan akuntabel, sehingga mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses manajemen. Oleh karena itu, keputusan yang tepat bukan hanya sekadar hasil analisis, tetapi juga mencerminkan kualitas kepemimpinan yang matang dan berwawasan.

4. Kemampuan Manajemen Konflik

Kemampuan manajemen konflik merupakan kompetensi inti yang sangat penting bagi pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia karena konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat merusak hubungan kerja, menurunkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Seorang pemimpin yang kompeten harus mampu mengidentifikasi sumber konflik, memahami dinamika yang terjadi, serta menerapkan strategi penyelesaian yang efektif agar konflik tersebut dapat diselesaikan secara konstruktif dan tidak berlarut-larut. Pengelolaan konflik yang baik tidak hanya mengutamakan penyelesaian masalah, tetapi juga memperhatikan aspek emosional dan kebutuhan semua pihak yang terlibat agar tercipta win-win solution yang berkelanjutan. Dengan kemampuan ini, pemimpin mampu menjaga harmoni tim dan membangun kepercayaan, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, manajemen konflik menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Pemimpin yang terampil dalam manajemen konflik juga mampu memfasilitasi komunikasi terbuka dan dialog yang jujur antara anggota tim, sehingga potensi konflik dapat diantisipasi sejak awal dan diselesaikan dengan cara yang positif, menggunakan pendekatan yang bijaksana, seperti negosiasi, mediasi, dan kolaborasi, untuk mengubah potensi konflik menjadi peluang untuk pertumbuhan dan inovasi. Selain itu, pemimpin harus memiliki kesabaran dan empati dalam menghadapi berbagai perbedaan pendapat serta mampu menyeimbangkan kepentingan yang beragam tanpa memihak secara tidak adil. Kemampuan mengelola konflik secara efektif ini mendukung terciptanya budaya kerja yang inklusif dan adaptif, di mana karyawan merasa aman untuk mengemukakan ide dan kritik membangun. Dengan demikian, kemampuan manajemen konflik menjadi aspek vital dalam mengelola dinamika SDM yang kompleks dan beragam.

5. Pengembangan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan kompetensi inti yang sangat penting dimiliki oleh pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia karena kemampuan karyawan yang terus berkembang akan meningkatkan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Pemimpin yang efektif harus mampu mengidentifikasi

kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan evaluasi kinerja serta perubahan tuntutan pekerjaan yang dinamis, sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan strategi organisasi. Selain itu, pengembangan kompetensi juga mendorong peningkatan motivasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, karena merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk tumbuh secara profesional. Pemimpin harus mampu merancang dan memfasilitasi program pengembangan yang relevan, seperti pelatihan, mentoring, dan coaching, agar potensi karyawan dapat dimaksimalkan secara optimal. Dengan demikian, pengembangan kompetensi karyawan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mendukung pembentukan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi.

Pada konteks pengelolaan SDM, pemimpin perlu memahami bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya sebatas peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi kompleksitas tugas. Pengembangan ini harus dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan agar karyawan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan pasar yang semakin kompetitif. Pemimpin juga harus mampu mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses pengembangan diri, sehingga tercipta rasa tanggung jawab dan inisiatif yang tinggi. Pendekatan ini akan memperkuat kemampuan organisasi untuk menjaga daya saing melalui sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi salah satu strategi utama dalam pengelolaan SDM yang strategis dan berorientasi masa depan.

B. Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan SDM

Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting yang menentukan keberhasilan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Pemimpin SDM tidak hanya bertugas membuat keputusan administratif, tetapi juga harus mampu mengambil keputusan strategis yang berpengaruh pada kinerja dan motivasi karyawan secara keseluruhan. Proses pengambilan keputusan ini melibatkan berbagai langkah mulai dari pengumpulan informasi, analisis alternatif, hingga pemilihan tindakan terbaik yang

sesuai dengan visi dan misi organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan antara kebutuhan bisnis dan kesejahteraan karyawan agar keputusan yang diambil dapat memberikan dampak positif jangka panjang. Selain itu, kepemimpinan yang efektif dalam pengambilan keputusan SDM juga menuntut komunikasi yang jelas, keterbukaan, dan kemampuan untuk mengelola konflik yang mungkin timbul. Keberhasilan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan SDM sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

1. Kompetensi dan Pengetahuan Pemimpin

Kompetensi dan pengetahuan pemimpin berperan penting dalam menjamin efektivitas pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Seorang pemimpin yang kompeten harus memahami prinsip-prinsip dasar SDM, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, hingga pengelolaan kinerja, karena setiap keputusan yang diambil akan berdampak langsung pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang memiliki pemahaman luas terhadap kebijakan ketenagakerjaan serta wawasan strategis mampu mengantisipasi risiko dan menyelaraskan keputusan SDM dengan tujuan organisasi. Pengetahuan ini juga mendukung kemampuan pemimpin untuk melakukan penilaian secara objektif terhadap situasi yang kompleks dan dinamis dalam lingkungan kerja. Menurut Northouse (2021), kompetensi pemimpin mencakup kapasitas teknis, konseptual, dan interpersonal yang secara langsung memengaruhi kualitas keputusan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pemimpin yang memiliki kompetensi tinggi dapat mengoptimalkan peran tim SDM dalam menciptakan sistem kerja yang efisien dan adaptif terhadap perubahan. Tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu menerapkannya secara kontekstual, baik dalam situasi krisis maupun stabilitas organisasi. Ketika dihadapkan pada pilihan yang sulit, pemimpin dengan pengetahuan mendalam dapat membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan hak-hak karyawan. Keberhasilan dalam mengambil keputusan SDM bergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan data, nilai-nilai organisasi, serta pemahaman atas kebutuhan sumber daya manusia yang terus berkembang. Oleh karena

itu, kompetensi pemimpin menjadi pondasi utama dalam menentukan arah kebijakan SDM yang berkelanjutan dan responsif.

2. Ketersediaan Data dan Informasi yang Akurat

Ketersediaan data dan informasi yang akurat merupakan fondasi penting bagi keberhasilan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan SDM, karena setiap langkah strategis yang diambil harus didasarkan pada bukti nyata dan objektif. Data yang valid mengenai kinerja karyawan, tingkat absensi, produktivitas, kepuasan kerja, serta rotasi tenaga kerja memungkinkan pemimpin memahami situasi yang sebenarnya dalam organisasi. Dengan memiliki informasi yang terukur dan terpercaya, pemimpin dapat menghindari keputusan yang bersifat spekulatif dan emosional, serta lebih mampu merumuskan solusi yang tepat terhadap permasalahan SDM. Penggunaan data yang relevan juga membantu dalam perencanaan tenaga kerja jangka panjang dan penyusunan strategi pelatihan yang efektif. Seperti dinyatakan oleh Cascio dan Boudreau (2018), pengambilan keputusan SDM yang berbasis data dapat meningkatkan akurasi, efisiensi, dan nilai tambah terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh.

Pemimpin yang memanfaatkan informasi yang akurat dalam proses manajerialnya cenderung mampu mengidentifikasi pola-pola penting yang tersembunyi dalam operasi SDM, seperti tren turnover atau ketidaksesuaian beban kerja antar departemen. Keakuratan informasi memungkinkan pemimpin untuk merespon isu-isu yang muncul secara cepat dan proaktif, terutama dalam situasi yang menuntut ketepatan waktu dalam pengambilan keputusan. Data yang dapat dipercaya memberikan kejelasan dalam menilai efektivitas kebijakan SDM yang telah diterapkan sebelumnya, serta menjadi dasar perbaikan ke depan. Tanpa data yang akurat, keputusan dapat mengarah pada bias, ketimpangan perlakuan antar karyawan, atau bahkan kebijakan yang kontraproduktif terhadap tujuan organisasi. Oleh sebab itu, integritas dan kelengkapan data menjadi elemen kritikal yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang strategis dalam pengelolaan SDM.

Gambar 4. *Big Data*



Sumber: *Dqlab*

Di era digital saat ini, pemimpin dituntut untuk menguasai teknologi sistem informasi SDM agar mampu mengakses data secara real-time dan melakukan analisis prediktif yang mendalam. Pemanfaatan big data dan sistem manajemen SDM yang terintegrasi akan memperkuat proses pengambilan keputusan karena informasi yang dibutuhkan tersedia secara cepat dan akurat. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk mengambil tindakan preventif terhadap risiko organisasi, seperti potensi konflik atau penurunan kinerja tim. Dengan akses terhadap data yang akurat, pemimpin dapat melakukan evaluasi kebijakan secara berkelanjutan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan hasil pengamatan obyektif. Maka dari itu, kemampuan untuk mengelola dan memanfaatkan data secara efektif telah menjadi salah satu indikator utama dalam keberhasilan kepemimpinan pengambilan keputusan SDM di masa kini.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor esensial yang sangat memengaruhi keberhasilan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan SDM, karena nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam suatu organisasi membentuk kerangka berpikir

pemimpin dalam bertindak. Keputusan yang diambil oleh pemimpin akan lebih mudah diterima dan diimplementasikan apabila sejalan dengan budaya yang telah mengakar dalam organisasi. Pemimpin yang memahami budaya organisasi dengan baik mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar selaras dengan harapan, perilaku, serta pola interaksi antaranggota organisasi. Hal ini menjadi sangat penting terutama ketika keputusan menyangkut perubahan struktural, promosi jabatan, atau kebijakan baru yang berdampak langsung pada dinamika kerja. Seperti dikemukakan oleh Schein dan Schein (2021), budaya organisasi bukan hanya sekadar latar belakang, tetapi menjadi acuan utama dalam memahami bagaimana keputusan diambil dan dijalankan secara efektif dalam konteks organisasi.

Kepemimpinan yang sensitif terhadap budaya organisasi dapat meminimalisir resistensi terhadap perubahan karena pemimpin mempertimbangkan nilai-nilai kolektif dalam setiap proses pengambilan keputusan. Budaya yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif akan mendorong pemimpin untuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan kepercayaan. Sebaliknya, dalam budaya yang hierarkis, pemimpin perlu berhati-hati dalam menjaga komunikasi dan struktur otoritas agar keputusan tetap dihormati dan tidak menimbulkan konflik internal. Oleh karena itu, kesadaran budaya memungkinkan pemimpin untuk memilih pendekatan yang tepat dalam mengkomunikasikan dan menerapkan keputusan SDM. Kepemimpinan yang berlandaskan pemahaman budaya organisasi cenderung menghasilkan keputusan yang tidak hanya rasional secara manajerial, tetapi juga memiliki legitimasi sosial di mata seluruh anggota organisasi.

4. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Partisipasi dan keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan SDM, karena keputusan yang diambil bersama akan lebih mencerminkan kebutuhan dan aspirasi nyata dari tenaga kerja. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga memiliki rasa kepemilikan terhadap hasil yang ditetapkan, sehingga tingkat kepatuhan dan motivasi pun meningkat. Pemimpin yang membuka ruang dialog, mendengarkan masukan, dan mengintegrasikan perspektif karyawan ke dalam

kebijakan SDM akan menciptakan iklim kerja yang inklusif dan demokratis. Hal ini berdampak positif terhadap kepuasan kerja, retensi karyawan, dan efektivitas implementasi kebijakan, karena karyawan menjadi bagian dari proses, bukan sekadar objek kebijakan. Seperti ditegaskan oleh Yukl (2020), keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan memperkuat kepercayaan terhadap pemimpin dan meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif secara konsisten mampu membangun komunikasi dua arah yang terbuka, yang penting untuk menciptakan hubungan kerja yang sehat dan produktif. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan tidak berarti mengurangi otoritas pemimpin, tetapi justru memperluas perspektif yang dibutuhkan untuk menghasilkan keputusan yang komprehensif dan kontekstual. Proses ini membantu pemimpin memahami tantangan dan kebutuhan operasional dari level bawah secara lebih mendalam, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih realistik dan aplikatif. Ketika karyawan merasa suaranya didengar, akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan termotivasi untuk menjalankan keputusan dengan sungguh-sungguh. Oleh karena itu, partisipasi bukan hanya sebuah pendekatan manajerial, tetapi strategi keberlanjutan organisasi melalui keterlibatan aktif para anggotanya.

C. Pemimpin sebagai Motivator dan Fasilitator Kinerja

Peran pemimpin sebagai motivator dan fasilitator sangat krusial dalam mengoptimalkan potensi dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu menginspirasi dan membangkitkan semangat kerja melalui pendekatan emosional dan psikologis. Di sisi lain, sebagai fasilitator, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, menyediakan sumber daya, dan menghapus hambatan kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kedua peran ini saling melengkapi dalam membangun budaya kerja produktif dan meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja karyawan. Keberhasilan pemimpin dalam menjalankan peran ini dapat berdampak langsung pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

1. Pemimpin sebagai Motivator

Pemimpin sebagai motivator berperanan penting dalam mengerakkan dan meningkatkan semangat kerja anggota tim atau karyawan agar mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin tidak hanya bersifat materi, tetapi juga psikologis dan emosional, yang berpengaruh besar terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan. Dengan kemampuan memotivasi yang baik, pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan rasa percaya diri, serta mengurangi tingkat stres dan kejemuhan kerja. Beberapa bentuk peran pemimpin sebagai motivator meliputi:

a. Memberikan Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan merupakan salah satu peran penting pemimpin dalam membangkitkan motivasi kerja karyawan secara emosional dan psikologis. Penghargaan dapat berbentuk material seperti bonus atau kenaikan jabatan, maupun non-material seperti pujian, ucapan terima kasih, dan pengakuan atas kontribusi individu di depan tim. Ketika karyawan merasa usahanya dihargai, hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri, loyalitas, dan keinginan untuk terus memberikan hasil kerja terbaik. Menurut Robbins dan Judge (2020), pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat hubungan antara karyawan dan atasan secara positif.

b. Menetapkan Tujuan yang Jelas dan Menantang

Menetapkan tujuan yang jelas dan menantang merupakan langkah strategis pemimpin dalam membangkitkan motivasi kerja dan meningkatkan performa individu maupun tim. Tujuan yang dirancang secara spesifik dan terukur mampu memberikan arah, makna, serta batasan yang diperlukan oleh karyawan untuk mengetahui apa yang diharapkan darinya. Ketika tujuan tersebut juga bersifat menantang namun realistik, hal ini dapat memacu semangat dan meningkatkan rasa percaya diri karyawan untuk berusaha secara maksimal. Locke dan Latham (2019) menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang secara konsisten berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi.

c. Membangun Rasa Kepemilikan dan Keterlibatan

Membangun rasa kepemilikan dan keterlibatan merupakan salah satu strategi kunci yang digunakan pemimpin untuk memotivasi

karyawan agar merasa memiliki peran penting dalam organisasi. Ketika karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan kerja, dan penyelesaian masalah, akan merasa dihargai dan lebih bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Rasa kepemilikan ini mendorong karyawan untuk bekerja secara proaktif, karena tidak hanya melihat pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi sebagai bagian dari kontribusi pribadi terhadap kesuksesan organisasi. Menurut Saks (2021), tingkat keterlibatan karyawan meningkat secara signifikan ketika merasa suara dan pendapatnya dihargai dalam proses kerja organisasi.

d. Memberikan Umpaman Balik yang Konstruktif

Memberikan umpan balik yang konstruktif merupakan bagian integral dari peran pemimpin sebagai motivator dalam mengarahkan dan mengembangkan potensi karyawan. Umpaman balik yang disampaikan dengan cara yang positif dan membangun tidak hanya memberikan informasi mengenai pencapaian dan kekurangan, tetapi juga menumbuhkan semangat untuk terus memperbaiki diri. Saat karyawan menerima masukan yang jelas, objektif, dan disertai saran perbaikan, akan merasa diperhatikan dan diarahkan dengan niat yang tulus untuk berkembang. Menurut Stone dan Heen (2018), umpan balik yang diberikan secara efektif dapat meningkatkan kepercayaan diri, rasa tanggung jawab, dan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

2. Pemimpin sebagai Fasilitator Kinerja

Pemimpin sebagai fasilitator kinerja berperan dalam menciptakan lingkungan dan sistem kerja yang mendukung agar setiap anggota tim dapat mencapai performa terbaiknya. Fasilitator bukan hanya sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pendukung yang membantu karyawan dalam mengatasi hambatan, menyediakan sumber daya, dan membimbing menuju pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang menjalankan peran fasilitator akan lebih fokus pada upaya menciptakan kolaborasi, meningkatkan efisiensi, serta memaksimalkan potensi individu dan tim. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai peran pemimpin sebagai fasilitator kinerja:

- a. **Menyediakan Sumber Daya dan Dukungan yang Diperlukan**
Menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan merupakan salah satu bentuk nyata dari peran pemimpin sebagai fasilitator kinerja, yang bertujuan menciptakan kondisi kerja optimal bagi karyawan untuk mencapai performa terbaik. Pemimpin harus memastikan bahwa setiap individu atau tim memiliki akses terhadap alat kerja, pelatihan, informasi, teknologi, serta dukungan moral yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Ketika karyawan merasa kebutuhan kerjanya dipenuhi dan didukung oleh atasan, akan lebih fokus, percaya diri, dan termotivasi dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Menurut Yukl (2020), pemimpin yang mampu menghilangkan hambatan serta menyediakan sumber daya yang memadai berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja.
- b. **Membangun Sistem dan Prosedur Kerja yang Efisien**
Membangun sistem dan prosedur kerja yang efisien adalah bagian penting dari peran pemimpin sebagai fasilitator kinerja yang bertujuan untuk menciptakan alur kerja yang terorganisir, jelas, dan minim hambatan. Pemimpin perlu merancang struktur kerja yang tidak hanya mempermudah pelaksanaan tugas, tetapi juga mengoptimalkan penggunaan waktu, tenaga, dan sumber daya agar setiap proses menghasilkan output maksimal. Dengan prosedur yang efisien, karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih fokus, menghindari kebingungan, serta meminimalkan risiko kesalahan yang disebabkan oleh ketidakjelasan peran atau tanggung jawab. Menurut Daft (2019), sistem kerja yang terstruktur dengan baik memungkinkan koordinasi yang lebih efektif serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara adaptif dan cepat.
- c. **Mengelola Konflik dan Menyediakan Solusi**
Mengelola konflik dan menyediakan solusi merupakan peran penting pemimpin sebagai fasilitator kinerja dalam menjaga stabilitas dan keharmonisan kerja tim. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat produktivitas, merusak hubungan antarindividu, serta menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat secara psikologis. Pemimpin yang efektif mampu mendeteksi potensi konflik sejak dini, bersikap netral,

dan mendorong dialog terbuka untuk menemukan akar permasalahan. Menurut Whetten dan Cameron (2020), pemimpin yang memiliki keterampilan resolusi konflik dapat mengubah konfrontasi menjadi kesempatan untuk memperbaiki proses kerja, meningkatkan komunikasi, dan memperkuat kolaborasi tim.

Proses penyelesaian konflik yang dilakukan secara adil dan transparan menciptakan rasa percaya dan hormat antaranggota tim, karena merasa diperlakukan secara setara tanpa keberpihakan. Pemimpin juga harus mampu menilai situasi dengan bijak dan memilih pendekatan penyelesaian yang sesuai, baik melalui mediasi, negosiasi, atau keputusan langsung jika diperlukan. Pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi juga menjadi pembelajaran bagi tim dalam mengelola perbedaan secara dewasa dan profesional. Hasil akhirnya adalah terciptanya lingkungan kerja yang adaptif, resilien, dan berfokus pada solusi, bukan pada konflik itu sendiri.

d. Mendorong Kolaborasi dan Komunikasi Tim

Mendorong kolaborasi dan komunikasi tim merupakan salah satu bentuk konkret peran pemimpin sebagai fasilitator kinerja yang berfokus pada peningkatan sinergi antar anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mendorong kerja sama akan menciptakan iklim kerja yang terbuka, saling percaya, dan mengurangi kecenderungan kerja individualistik yang dapat memperlemah efektivitas organisasi. Komunikasi yang baik di antara anggota tim, yang difasilitasi oleh pemimpin, memungkinkan pertukaran ide, koordinasi tugas, serta pemecahan masalah secara kolektif dan efisien. Menurut Hackman dan Johnson (2020), pemimpin yang aktif membangun komunikasi tim yang sehat akan meningkatkan kualitas hubungan kerja, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memperkuat kohesi tim secara keseluruhan.

D. Peran Pemimpin dalam Pengembangan Karyawan

Peran pemimpin dalam pengembangan karyawan sangat penting karena berkontribusi langsung terhadap peningkatan kapabilitas individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin tidak hanya

bertindak sebagai pengarah tugas, tetapi juga sebagai pembimbing, pelatih, dan fasilitator yang membantu karyawan mengembangkan potensi terbaik. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pertumbuhan profesional. Melalui pengembangan karyawan, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan memiliki motivasi tinggi. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam hal ini tidak dapat dipisahkan dari strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan. Beberapa peran utama pemimpin dalam pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mentor dan Coach

Pemimpin yang berperan sebagai mentor dan coach memiliki tanggung jawab untuk membimbing karyawan agar mampu mengenali dan mengembangkan potensi terbaik dalam dirinya. Melalui pendekatan ini, pemimpin tidak hanya memberikan instruksi kerja, tetapi juga menciptakan hubungan yang bersifat mendukung dan memberdayakan bagi pertumbuhan pribadi maupun profesional karyawan. Proses mentoring dan coaching memungkinkan terjadinya pembelajaran yang mendalam karena dilakukan melalui pengalaman langsung, diskusi terbuka, serta refleksi terhadap kekuatan dan kelemahan individu. Pemimpin yang efektif dalam peran ini mampu menjadi teladan, membangun kepercayaan, dan memperkuat rasa percaya diri karyawan dalam mengambil inisiatif serta menghadapi tantangan kerja. Menurut Luthans *et al.* (2020), pemimpin yang mengadopsi peran sebagai coach dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempercepat pengembangan kompetensi melalui umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan.

Sebagai mentor, pemimpin mendorong pembelajaran jangka panjang dengan membagikan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan strategis yang relevan dengan perkembangan karier karyawan. Hubungan mentoring ini membantu karyawan untuk lebih memahami arah tujuan profesional sekaligus memperkuat kemampuan dalam membuat keputusan yang tepat. Pemimpin juga berperan dalam membuka jejaring yang lebih luas bagi karyawan, memberikan arahan terkait peluang, dan memfasilitasi keterhubungan dengan sumber daya organisasi. Melalui proses tersebut, karyawan merasa dihargai dan diberdayakan, sehingga meningkatkan loyalitas dan motivasi untuk

berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan tim dan organisasi. Mentoring yang dijalankan secara konsisten akan mempercepat proses adaptasi karyawan terhadap dinamika organisasi dan mempersiapkannya untuk peran yang lebih besar di masa depan.

2. Fasilitator Pelatihan

Pemimpin yang bertindak sebagai fasilitator pelatihan memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan bahwa proses peningkatan kompetensi karyawan berlangsung secara efektif dan berkelanjutan, berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan evaluasi kinerja dan arah strategis organisasi, serta mengintegrasikan pelatihan ke dalam agenda kerja tim. Dengan pendekatan yang terarah, pemimpin menciptakan program pelatihan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga membangun soft skills seperti komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan. Pemimpin yang efektif memahami bahwa pelatihan bukan sekadar kegiatan formal, melainkan bagian dari strategi pengembangan yang mendukung pertumbuhan individu dan produktivitas organisasi. Menurut Noe *et al.* (2019), peran pemimpin dalam memfasilitasi pelatihan sangat krusial karena dapat memengaruhi motivasi karyawan untuk belajar dan memastikan hasil pelatihan diterapkan secara nyata dalam pekerjaan.

Pemimpin juga berperan sebagai pendukung moral dan teknis selama proses pembelajaran berlangsung. Memastikan bahwa pelatihan berlangsung dalam lingkungan yang kondusif, bebas tekanan, dan memfasilitasi diskusi terbuka yang merangsang pemahaman mendalam terhadap materi. Pemimpin juga memberi ruang bagi karyawan untuk membahas gagasan baru serta mengajukan pertanyaan yang dapat memperkaya proses pelatihan. Dengan pendekatan partisipatif ini, pemimpin membangun rasa kepemilikan dalam proses belajar sehingga pelatihan tidak lagi dipandang sebagai kewajiban, tetapi sebagai kesempatan pengembangan diri. Kehadiran pemimpin dalam proses pelatihan memberikan dorongan psikologis yang signifikan dan meningkatkan efektivitas pembelajaran.

3. Pemberi Kesempatan Berkembang

Pemimpin yang berperan sebagai pemberi kesempatan berkembang memiliki pengaruh besar dalam membentuk masa depan karier karyawan melalui pemberian tanggung jawab yang menantang

dan bermakna. Secara strategis menciptakan ruang bagi karyawan untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya, baik melalui penugasan khusus, rotasi pekerjaan, maupun partisipasi dalam proyek lintas divisi. Dengan memberi kepercayaan untuk menangani tugas-tugas baru, pemimpin tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri karyawan, tetapi juga memperkaya pengalaman kerja yang berharga bagi pertumbuhan profesional. Peran ini menuntut pemimpin untuk jeli melihat potensi tersembunyi dan memberikan dukungan dalam setiap tahapan pengembangan individu. Seperti dijelaskan oleh Yukl (2020), pemimpin yang memberi kesempatan berkembang membantu karyawan memperoleh pengalaman baru yang dapat meningkatkan keterampilan dan kesiapan untuk tanggung jawab yang lebih besar.

Pemberian kesempatan berkembang merupakan bentuk investasi jangka panjang yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpinnya memberikan ruang untuk berkembang dan mempercayai kapasitas, maka akan muncul dorongan intrinsik untuk berprestasi dan memberikan kontribusi yang lebih maksimal. Hal ini juga menciptakan kultur organisasi yang inklusif, di mana setiap individu memiliki peluang yang adil untuk bertumbuh dan membangun kariernya. Dalam praktiknya, pemimpin dapat merancang jalur pengembangan karier yang jelas, memberikan akses ke pelatihan lanjutan, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan cara ini, pengembangan karyawan tidak hanya menjadi agenda personal, tetapi juga bagian dari strategi keberlanjutan organisasi.

4. Penilaikan Potensi dan Kinerja

Pemimpin yang berperan sebagai penilai potensi dan kinerja memiliki tanggung jawab strategis dalam mengidentifikasi kekuatan serta area pengembangan dari setiap individu dalam timnya. Evaluasi ini dilakukan tidak hanya berdasarkan hasil kerja yang terlihat, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan tersembunyi, etos kerja, kapasitas kepemimpinan, dan kesiapan untuk tanggung jawab yang lebih besar. Dengan melakukan penilaian yang komprehensif dan berkelanjutan, pemimpin dapat menyusun rencana pengembangan yang sesuai dengan karakteristik unik setiap karyawan. Penilaian yang tepat memberikan dasar kuat bagi pemimpin untuk memberikan arahan karier, peluang pengembangan, serta intervensi pelatihan yang relevan dan berdampak

nyata. Seperti dikemukakan oleh DeNisi dan Murphy (2018), pemimpin yang terlibat aktif dalam menilai kinerja dan potensi karyawan dapat secara efektif mengarahkan sumber daya pengembangan untuk mencapai hasil maksimal bagi individu dan organisasi.

Penilaian potensi dan kinerja juga merupakan sarana komunikasi dua arah yang memungkinkan terjadinya dialog terbuka antara pemimpin dan karyawan. Melalui proses ini, karyawan dapat menerima umpan balik konstruktif yang membantu memahami ekspektasi kerja, memperbaiki kelemahan, dan mengembangkan kekuatan yang dimiliki. Pemimpin yang adil dan objektif dalam menilai akan menciptakan rasa percaya serta meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ketika penilaian dilakukan secara transparan dan konsisten, maka kepercayaan terhadap kepemimpinan akan meningkat, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penilaian bukan hanya soal performa semata, tetapi juga upaya strategis untuk menumbuhkan kesadaran dan komitmen dalam proses pengembangan diri.



BAB V

BUDAYA ORGANISASI: KONSEP, UNSUR, DAN KARAKTERISTIK

Budaya organisasi merupakan fondasi tak terlihat namun sangat berpengaruh dalam membentuk cara kerja, sikap, dan perilaku individu di dalam suatu organisasi. Konsep budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, serta simbol-simbol yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi. Unsur-unsur utama dalam budaya organisasi meliputi visi, misi, sistem kerja, bahasa komunikasi, serta praktik dan kebiasaan sehari-hari yang terus dipertahankan. Karakteristik budaya organisasi dapat dilihat dari tingkat fleksibilitas, orientasi terhadap hasil, serta tingkat keterbukaan terhadap perubahan. Pemahaman yang utuh mengenai konsep, unsur, dan karakteristik budaya organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

A. Definisi dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang berkembang dan dianut secara kolektif oleh anggota dalam suatu organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan cara pandang dan cara bertindak yang dianggap benar dan pantas dalam konteks kerja organisasi tersebut. Budaya ini tumbuh dari sejarah, visi, pengalaman, serta kepemimpinan yang membentuk kepribadian organisasi secara menyeluruh. Ia hadir dalam berbagai bentuk, baik simbolis maupun praktis, seperti gaya komunikasi, cara berpakaian, ritual kerja, hingga

suasana ruang kerja. Budaya organisasi tidak bersifat statis, melainkan terus bertransformasi sesuai dengan dinamika internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi.

Budaya organisasi menciptakan identitas khas yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Identitas ini membantu membentuk persepsi publik serta memberikan citra yang konsisten terhadap perilaku dan sikap para anggotanya. Dalam proses pembentukan budaya, elemen-elemen seperti kepemimpinan, struktur organisasi, serta sistem penghargaan dan hukuman berperan sentral. Budaya organisasi juga dapat memperkuat kesatuan dan kesepahaman di antara anggota, sebab ia memberi makna pada tindakan dan keputusan yang diambil. Oleh karena itu, meskipun tidak selalu tertulis secara formal, budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan berkembang dari waktu ke waktu.

Budaya organisasi memiliki peran penting sebagai landasan dalam membentuk perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi. Ia bukan hanya menjadi identitas, tetapi juga menjadi kekuatan pendorong yang memengaruhi proses kerja, pengambilan keputusan, dan interaksi antar anggota. Fungsi budaya organisasi dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengarahkan, mengatur, serta menyatukan nilai-nilai bersama untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Keberadaan budaya yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kohesif dan produktif. Berikut fungsi utama budaya organisasi:

1. Sebagai Pedoman Perilaku

Sebagai pedoman perilaku, budaya organisasi berfungsi mengarahkan cara berpikir, bersikap, dan bertindak para anggota dalam menjalankan perannya di lingkungan kerja. Nilai dan norma yang tertanam dalam budaya organisasi menjadi acuan moral maupun operasional, sehingga setiap individu memiliki kerangka perilaku yang seragam dalam menanggapi situasi dan mengambil keputusan. Fungsi ini penting untuk menciptakan konsistensi tindakan dan menjaga stabilitas organisasi, terutama saat menghadapi tantangan atau perubahan. Menurut Sutrisno (2020), budaya organisasi membentuk perilaku karyawan melalui nilai-nilai bersama yang menjadi dasar dalam menentukan sikap terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi secara

keseluruhan. Ketika budaya diterapkan secara efektif, maka akan tumbuh keteraturan dan rasa tanggung jawab kolektif di antara seluruh anggota.

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat penyaring dalam proses adaptasi terhadap sistem kerja dan lingkungan baru. Individu yang baru bergabung dengan organisasi secara perlahan akan belajar mengenai nilai-nilai yang berlaku melalui observasi dan interaksi, sehingga proses integrasi menjadi lebih efisien. Mekanisme ini menciptakan proses pembelajaran sosial yang memperkuat kesatuan visi dan pemahaman bersama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian, budaya menjadi sarana untuk mentransmisikan pengalaman dan nilai historis organisasi kepada generasi baru. Perilaku yang dianggap tidak sesuai dengan norma organisasi akan terkoreksi secara alami melalui kontrol sosial yang bersifat informal.

2. Meningkatkan Rasa Kepemilikan dan Loyalitas

Budaya organisasi berfungsi penting dalam menumbuhkan rasa kepemilikan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi karena nilai-nilai yang dianut secara kolektif menciptakan ikatan emosional yang kuat. Ketika individu merasa nilai pribadinya sejalan dengan budaya organisasi, akan lebih terlibat secara aktif dan menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap pencapaian tujuan bersama. Loyalitas yang terbentuk tidak hanya bersifat formal, tetapi juga berasal dari rasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang memiliki identitas dan nilai yang jelas. Menurut Rivai dan Sagala (2019), budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas dan rasa kepemilikan karena karyawan merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki peran penting dalam perkembangan organisasi. Dengan demikian, keterikatan emosional tersebut menjadi penggerak internal yang mendorong anggota untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal.

Perasaan memiliki yang terbentuk melalui budaya organisasi juga berdampak langsung pada peningkatan partisipasi dan kolaborasi di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa menjadi bagian integral dari organisasi, lebih termotivasi untuk menjaga reputasi dan mendukung stabilitas internal organisasi. Budaya yang inklusif dan komunikatif memperkuat keterlibatan emosional, sehingga mengurangi kemungkinan konflik dan meningkatkan kepercayaan antarindividu maupun antara karyawan dan manajemen. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, di mana rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi

dirasakan secara kolektif. Loyalitas yang tumbuh dari rasa memiliki ini bersifat jangka panjang dan memperkuat keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang dinamis.

3. Menumbuhkan Stabilitas dan Kesatuan

Budaya organisasi berperan penting dalam menumbuhkan stabilitas dan kesatuan karena nilai-nilai dan norma yang diinternalisasi oleh anggota organisasi mampu menciptakan keselarasan perilaku dan pandangan. Ketika seluruh individu dalam organisasi memiliki pemahaman dan interpretasi yang serupa terhadap tujuan, cara kerja, serta standar moral organisasi, maka terciptalah struktur sosial yang stabil. Kesatuan ini menjadikan organisasi lebih tahan terhadap konflik internal dan lebih mampu menghadapi tekanan eksternal secara solid. Menurut Mangkunegara (2021), budaya organisasi yang kuat dapat menjadi perekat sosial yang menjaga stabilitas dan menyatukan seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, budaya menjadi pilar penting dalam membangun iklim organisasi yang kondusif dan harmonis.

Stabilitas yang ditanamkan oleh budaya organisasi tidak hanya mencakup aspek perilaku, tetapi juga meliputi tata kelola, komunikasi, serta proses pengambilan keputusan yang konsisten dan dapat diprediksi. Dalam konteks ini, budaya membantu menciptakan sistem kerja yang terstruktur dan menghindari ambiguitas yang dapat mengganggu kinerja organisasi. Kesatuan yang terwujud melalui budaya memungkinkan terciptanya sinergi lintas fungsi dan departemen, karena semua pihak memahami dan menghargai prinsip-prinsip dasar organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat berjalan secara efektif karena tidak perlu terus-menerus membangun pemahaman dasar baru di antara anggotanya. Hal ini juga menciptakan rasa aman psikologis yang memungkinkan individu untuk fokus dalam menjalankan perannya masing-masing.

4. Mendorong Efektivitas dan Kinerja

Budaya organisasi yang kuat memiliki peran krusial dalam mendorong efektivitas dan kinerja karena memberikan arah yang jelas bagi seluruh anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya yang dibangun atas dasar nilai-nilai kerja keras, inovasi, disiplin, dan kolaborasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tinggi. Nilai-nilai tersebut secara tidak langsung

membentuk perilaku kerja yang efisien dan bertanggung jawab tanpa harus selalu diawasi secara ketat oleh aturan formal. Menurut Handoko (2019), budaya organisasi yang positif akan menciptakan motivasi kerja dan meningkatkan efisiensi operasional karena tercipta sinergi antara individu dan tujuan organisasi. Dengan adanya budaya yang mendukung pencapaian, organisasi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan menghindari hambatan birokratis yang tidak perlu.

Efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana proses internal berjalan secara konsisten dan selaras dengan visi organisasi. Dalam hal ini, budaya berfungsi sebagai penuntun tidak langsung yang menyatukan cara berpikir dan bertindak seluruh anggota, sehingga proses kerja menjadi lebih terorganisir. Budaya juga memperkuat mekanisme kerja tim karena menciptakan rasa saling percaya dan menghargai kontribusi setiap individu. Ketika seluruh elemen organisasi bekerja dengan kesadaran budaya yang sama, maka pencapaian kinerja tidak hanya lebih mudah diraih tetapi juga berkelanjutan. Proses yang berjalan efektif ini menjadikan organisasi mampu menghadapi berbagai tantangan secara lebih adaptif dan terstruktur.

B. Unsur-unsur Budaya: Nilai, Simbol, Ritual, dan Cerita

Unsur-unsur budaya seperti nilai, simbol, ritual, dan cerita merupakan fondasi utama dalam membentuk identitas dan karakter suatu masyarakat, karena melalui elemen-elemen inilah budaya diwariskan, dimaknai, dan dipraktikkan secara turun-temurun. Nilai memberikan pedoman moral, simbol mewakili makna yang disepakati secara kolektif, ritual menghidupkan tradisi dalam tindakan nyata, sementara cerita merekam pengalaman dan hikmah yang membentuk kesadaran budaya. Keempat unsur ini saling terkait dan membentuk sistem makna yang mendalam dalam kehidupan sosial suatu komunitas.

1. Nilai (*Values*)

Nilai dalam budaya adalah prinsip-prinsip atau keyakinan yang dianggap penting dan dijadikan pedoman dalam kehidupan sosial suatu masyarakat. Nilai menjadi landasan bagi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota budaya tersebut. Unsur-unsur nilai membantu menjelaskan

bagaimana nilai terbentuk, dipelajari, dan berfungsi dalam budaya. Berikut ini unsur-unsur utama nilai dalam budaya:

a. Keyakinan (*Beliefs*)

Keyakinan (*beliefs*) merupakan unsur utama dalam sistem nilai budaya karena menjadi dasar dari cara pandang individu maupun kelompok terhadap realitas, moralitas, dan eksistensi. Dalam budaya, keyakinan tidak hanya merujuk pada hal-hal keagamaan atau spiritual, tetapi juga mencakup kepercayaan terhadap nilai-nilai sosial, norma adat, atau cara hidup yang dianggap benar dan patut diikuti. Menurut Schwartz (2018), keyakinan budaya membentuk kerangka nilai-nilai dominan yang dipegang oleh suatu kelompok masyarakat dan mempengaruhi pilihan serta tindakannya dalam berbagai aspek kehidupan.

b. Norma (*Norms*)

Norma merupakan unsur utama dalam sistem nilai budaya karena berfungsi sebagai pedoman perilaku yang diterima dan diharapkan dalam suatu masyarakat. Norma muncul sebagai bentuk konkret dari nilai-nilai abstrak yang telah disepakati secara kolektif, sehingga setiap individu memahami batasan tindakan yang sesuai dan yang menyimpang dalam konteks sosialnya. Menurut Hitlin dan Vaisey (2019), norma budaya tidak hanya mengatur perilaku sosial, tetapi juga mencerminkan bagaimana nilai internal seseorang diaktifkan dalam kehidupan sehari-hari melalui interaksi sosial yang terstruktur.

c. Sikap (*Attitudes*)

Sikap (*attitudes*) merupakan unsur penting dalam sistem nilai budaya karena mencerminkan kecenderungan individu dalam menilai, merasakan, dan bereaksi terhadap objek, ide, atau situasi berdasarkan nilai-nilai yang telah tertanam dalam dirinya. Sikap menjadi jembatan antara nilai yang bersifat abstrak dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam interaksi sosial, pengambilan keputusan, maupun ekspresi emosi. Menurut Maio (2018), sikap terbentuk melalui proses kognitif dan afektif yang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dan berperan utama dalam memandu respons sosial individu terhadap lingkungannya.

d. Idealisme (*Ideals*)

Idealisme (*ideals*) merupakan unsur utama nilai dalam budaya karena mencerminkan cita-cita tertinggi atau gambaran tentang kehidupan yang dianggap sempurna dan patut dicapai oleh suatu masyarakat. Idealisme berperan sebagai arah moral dan visi kolektif yang mendorong individu maupun kelompok untuk bertindak sesuai dengan prinsip luhur seperti keadilan, kesetaraan, atau kebebasan. Menurut Hitlin dan Johnson (2019), idealisme budaya berfungsi sebagai acuan normatif yang membentuk aspirasi sosial dan mendefinisikan standar kebaikan yang dijunjung dalam tatanan masyarakat.

2. Simbol (*Symbols*)

Simbol dalam budaya adalah representasi yang digunakan masyarakat untuk menyampaikan makna tertentu secara tidak langsung. Simbol bisa berupa objek, tindakan, warna, bahasa, atau isyarat yang memiliki arti khusus berdasarkan kesepakatan budaya. Simbol membantu menyatukan makna kolektif dan memperkuat identitas budaya suatu kelompok. Berikut ini adalah unsur-unsur penting yang membentuk simbol dalam budaya:

a. Representasi Makna (*Meaning Representation*)

Representasi makna (*meaning representation*) merupakan unsur penting dalam pembentukan simbol budaya karena simbol tidak memiliki makna secara alami, melainkan mendapatkan arti melalui proses representasi yang disepakati secara sosial. Representasi makna memungkinkan suatu objek, tindakan, atau ekspresi menjadi lambang dari nilai, ide, atau kepercayaan yang hidup dalam masyarakat, sehingga menciptakan hubungan antara bentuk simbolik dengan realitas budaya yang diwakilinya. Hall (2019) menyatakan bahwa makna budaya terbentuk melalui praktik representasi, di mana simbol digunakan untuk menyampaikan pesan dan mengorganisasi pemahaman kolektif terhadap dunia sosial.

b. Kesepakatan Sosial (*Social Agreement*)

Kesepakatan sosial (*social agreement*) merupakan unsur penting dalam pembentukan simbol budaya karena makna suatu simbol hanya dapat berlaku dan dimengerti jika telah disepakati oleh anggota masyarakat secara kolektif. Dalam konteks budaya,

simbol tidak memiliki arti tetap atau universal, melainkan terbentuk melalui proses negosiasi sosial yang menghasilkan pemahaman bersama terhadap apa yang diwakilinya. Menurut Blommaert (2020), simbol menjadi efektif sebagai alat komunikasi budaya karena maknanya dikonstruksi dan dilegitimasi melalui konsensus sosial dalam ruang interaksi dan praktik budaya.

c. Bentuk Simbolik (*Symbolic Form*)

Bentuk simbolik (*symbolic form*) merupakan unsur penting dalam pembentukan simbol budaya karena melalui bentuk inilah simbol dapat dikenali, ditafsirkan, dan dibedakan dari tanda biasa dalam komunikasi sosial. Bentuk simbolik dapat berupa visual, verbal, gestural, atau material seperti gambar, warna, bunyi, benda, maupun tindakan yang telah diisi dengan makna tertentu oleh masyarakat. Menurut Thompson (2019), bentuk simbolik adalah sarana utama dalam menyampaikan makna kultural karena melalui representasi ini, pengalaman sosial dikodifikasi, dipertukarkan, dan dimaknai secara kolektif.

d. Fungsi Emosional dan Identitas (*Emotional and Identity Function*)

Fungsi emosional dan identitas merupakan unsur penting dalam pembentukan simbol budaya karena simbol tidak hanya menyampaikan makna kognitif, tetapi juga membangkitkan ikatan emosional yang mendalam dengan individu maupun kelompok. Simbol budaya mampu menciptakan rasa bangga, haru, hormat, atau solidaritas, terutama ketika ia mewakili nilai-nilai yang sangat dijunjung tinggi dalam masyarakat. Menurut Eisenstadt (2020), simbol menjadi saluran utama ekspresi emosional kolektif yang memperkuat rasa memiliki terhadap budaya dan menghubungkan individu dengan identitas sosialnya secara simbolik dan afektif.

3. Ritual (*Rituals*)

Ritual dalam budaya adalah serangkaian tindakan yang dilakukan secara berulang, terstruktur, dan bermakna dalam konteks sosial tertentu. Ritual mengandung makna simbolik dan sering kali berkaitan dengan nilai-nilai spiritual, adat, atau tradisi yang hidup dalam masyarakat. Ritual tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan formal, tetapi juga sebagai

sarana memperkuat identitas, solidaritas, dan pelestarian budaya. Berikut ini adalah unsur-unsur penting dari ritual dalam budaya:

a. Tindakan Berulang dan Terstruktur (*Repeated and Structured Acts*)

Tindakan berulang dan terstruktur merupakan unsur penting dalam ritual budaya karena menunjukkan adanya pola konsisten yang dijalankan secara turun-temurun sebagai bagian dari sistem kepercayaan dan nilai sosial. Melalui pengulangan yang teratur, tindakan dalam ritual menjadi lebih dari sekadar kebiasaan; ia berubah menjadi bentuk ekspresi kolektif yang sarat makna simbolik dan spiritual. Bell (2021) menjelaskan bahwa struktur dan pengulangan dalam ritual berfungsi untuk mengkristalkan makna budaya dan menciptakan rasa keteraturan serta stabilitas dalam komunitas yang melaksanakannya.

b. Makna Simbolik (*Symbolic Meaning*)

Makna simbolik merupakan unsur penting dalam ritual budaya karena melalui simbol, setiap tindakan dalam ritual memperoleh kedalaman makna yang melampaui fungsi praktisnya. Simbol-simbol dalam ritual mewakili nilai, kepercayaan, dan pandangan dunia yang hidup dalam suatu masyarakat, sehingga tindakan yang tampak sederhana pun dapat memiliki makna spiritual, moral, atau sosial yang kuat. Menurut Grimes (2022), ritual berfungsi sebagai sistem komunikasi simbolik yang menyampaikan realitas budaya melalui tindakan yang dikodifikasi secara simbolis oleh komunitasnya.

c. Tujuan Kolektif dan Sakral (*Collective and Sacred Purpose*)

Tujuan kolektif dan sakral merupakan unsur penting dalam ritual budaya karena ritual tidak hanya bersifat individual, tetapi dirancang untuk melibatkan komunitas dalam pengalaman spiritual atau sosial yang bersifat transendental. Ritual mempertemukan individu dalam kerangka kebersamaan yang memperkuat solidaritas sosial dan menghubungkan dengan sesuatu yang dianggap suci atau lebih tinggi, baik itu Tuhan, leluhur, alam, maupun nilai-nilai luhur budaya. Menurut Anttonen (2020), ritual menciptakan ruang sakral di mana tujuan kolektif dan pengalaman spiritual dipertemukan dalam satu kesatuan tindakan simbolik yang bermakna.

d. Waktu dan Tempat Khusus (*Specific Time and Place*)

Waktu dan tempat khusus merupakan unsur penting dalam ritual budaya karena elemen ini menetapkan batas antara aktivitas sehari-hari dan momen sakral yang penuh makna simbolik. Penentuan waktu dan tempat yang spesifik menjadikan ritual sebagai peristiwa yang tidak hanya terpisah dari rutinitas biasa, tetapi juga memiliki kekhususan yang mengangkat nilainya menjadi transenden dalam kesadaran kolektif. Menurut Post (2021), ritual berlangsung dalam kerangka ruang-waktu yang dikhkusukan, di mana tindakan-tindakan simbolik memperoleh kekuatan maknanya melalui pemisahan dari kehidupan profan menuju wilayah yang sakral dan berstruktur.

4. Cerita (*Stories*)

Cerita dalam budaya adalah narasi yang digunakan untuk menyampaikan pengalaman, nilai, dan pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Cerita berfungsi sebagai media edukasi, hiburan, dan pelestarian sejarah serta identitas suatu kelompok. Unsur-unsur cerita dalam budaya sangat penting karena membentuk makna dan pesan yang ingin disampaikan kepada pendengar atau pembaca. Berikut adalah unsur-unsur utama yang membangun cerita dalam budaya:

a. Tema (*Theme*)

Tema (*theme*) merupakan unsur utama yang membangun cerita dalam budaya karena ia mencerminkan ide sentral atau pesan moral yang ingin disampaikan melalui narasi kepada pendengar atau pembaca. Tema berfungsi sebagai fondasi makna yang menyatukan berbagai elemen cerita seperti tokoh, alur, dan konflik, sehingga pembaca dapat memahami arah dan tujuan dari keseluruhan kisah yang disampaikan. Menurut Herman (2020), tema dalam cerita budaya berperan sebagai struktur konseptual yang mengarahkan interpretasi terhadap pengalaman manusia yang dibingkai oleh konteks sosial dan nilai-nilai kolektif.

b. Tokoh (*Characters*)

Tokoh (*characters*) merupakan unsur utama yang membangun cerita dalam budaya karena melalui tokoh, nilai-nilai, konflik, dan pesan budaya diwujudkan secara konkret dalam bentuk tindakan dan dialog. Tokoh menjadi jembatan antara tema narasi dengan kehidupan nyata, karena karakter yang dihadirkan sering

kali merepresentasikan figur-fikur ideal, pahlawan, penjahat, atau simbol moral yang mencerminkan struktur sosial dan pandangan dunia masyarakatnya. Menurut Phelan (2022), tokoh dalam narasi budaya bukan hanya individu fiktif, tetapi entitas representatif yang membentuk dan dipengaruhi oleh norma serta ideologi komunitas tempat cerita itu lahir.

c. Alur (*Plot*)

Alur (*plot*) merupakan unsur utama yang membangun cerita dalam budaya karena ia menyusun urutan peristiwa yang memberikan struktur naratif serta mengarahkan pemahaman terhadap makna dan pesan yang terkandung dalam kisah tersebut. Alur menghubungkan awal, tengah, dan akhir cerita secara koheren, memungkinkan pembaca atau pendengar untuk mengikuti perkembangan konflik, ketegangan, dan resolusi yang mencerminkan dinamika kehidupan dalam suatu konteks budaya. Menurut Abbott (2020), plot adalah prinsip pengorganisasian narasi yang memberi bentuk pada pengalaman manusia melalui pengurutan kejadian secara logis dan bermakna.

d. Latar (*Setting*)

Latar (*setting*) merupakan unsur utama yang membangun cerita dalam budaya karena ia menentukan ruang dan waktu terjadinya peristiwa naratif, serta memberikan konteks sosial dan budaya yang memperkaya makna cerita. Latar tidak hanya menggambarkan di mana dan kapan cerita berlangsung, tetapi juga mencerminkan norma, nilai, dan kebiasaan masyarakat yang menjadi latar belakang kehidupan para tokoh. Menurut Bal (2019), latar dalam narasi berfungsi sebagai dimensi struktural yang membentuk kemungkinan tindakan dan pemaknaan dalam cerita serta memperkuat hubungan antara teks dan konteks budaya.

e. Pesan dan Makna (*Message and Meaning*)

Pesan dan makna merupakan unsur utama yang membangun cerita dalam budaya karena keduanya menyampaikan nilai-nilai, norma, serta pelajaran moral yang ingin diwariskan kepada pendengar atau pembaca secara eksplisit maupun implisit. Cerita dalam budaya bukan hanya rangkaian peristiwa, melainkan wadah untuk menyampaikan pesan kolektif tentang bagaimana hidup seharusnya dijalani, siapa yang patut diteladani, dan nilai

apa yang layak dipertahankan. Menurut Hyvärinen (2022), makna dalam cerita budaya dibentuk melalui hubungan antara struktur naratif dan interpretasi kultural yang memungkinkan nilai-nilai sosial diartikulasikan secara simbolik dan komunikatif.

C. Karakteristik Budaya Organisasi yang Efektif

Budaya organisasi yang efektif merupakan landasan utama bagi keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kinerja tinggi, serta memperkuat keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Budaya yang efektif tidak hanya terlihat dari nilai-nilai yang dianut, tetapi juga tercermin dalam perilaku sehari-hari anggota organisasi dan sistem kerja yang konsisten. Karakteristik ini membentuk identitas organisasi, meningkatkan motivasi, serta memperkuat daya saing. Berikut adalah beberapa karakteristik utama budaya organisasi yang efektif:

1. Visi dan Nilai yang Jelas

Visi dan nilai yang jelas merupakan karakteristik utama dalam budaya organisasi yang efektif karena memberikan arah strategis dan menjadi fondasi dalam membangun identitas organisasi yang kuat. Visi mencerminkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan nilai menjadi pedoman perilaku yang harus dipegang oleh seluruh anggota dalam mencapai tujuan tersebut. Ketika visi dan nilai disampaikan secara konsisten dan dipahami secara menyeluruh, maka seluruh individu dalam organisasi akan memiliki motivasi dan komitmen yang sama dalam menjalankan perannya masing-masing. Budaya organisasi menjadi lebih kuat karena setiap tindakan yang dilakukan selalu mengacu pada nilai yang diyakini bersama. Menurut Robbins dan Judge (2020), budaya organisasi yang efektif ditandai dengan adanya kejelasan nilai inti yang tidak hanya tertulis tetapi juga dijalankan dalam praktik sehari-hari oleh seluruh elemen organisasi.

Keberadaan visi dan nilai yang jelas juga mampu menciptakan keselarasan antara kepentingan individu dengan tujuan organisasi, sehingga mendorong loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi dari para karyawan. Organisasi yang memiliki budaya kuat akan lebih mudah menggerakkan anggotanya karena merasa menjadi bagian dari sesuatu

yang lebih besar dari sekadar pekerjaan. Ketika nilai-nilai organisasi dijadikan pedoman utama dalam pengambilan keputusan, maka konsistensi dan integritas organisasi akan semakin terjaga. Hal ini juga membantu organisasi dalam menghadapi tantangan atau krisis karena seluruh elemen sudah terbiasa bekerja berdasarkan landasan nilai yang kokoh. Dengan demikian, visi dan nilai tidak hanya menjadi simbol semata, tetapi telah melekat dalam perilaku dan cara berpikir seluruh anggota organisasi.

2. Komunikasi Terbuka dan Transparan

Komunikasi terbuka dan transparan merupakan fondasi penting dalam membentuk budaya organisasi yang efektif karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan saling pengertian antaranggota organisasi. Ketika informasi disampaikan secara jujur, terbuka, dan tepat waktu, maka potensi kesalahpahaman, konflik internal, dan ketidakpastian dapat diminimalkan secara signifikan. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan seluruh individu dalam organisasi merasa didengar dan dihargai, sehingga meningkatkan partisipasi aktif serta rasa memiliki terhadap proses dan keputusan yang diambil. Selain itu, komunikasi yang berlangsung secara transparan akan membentuk sistem kerja yang adil dan akuntabel karena semua pihak memahami alasan di balik setiap kebijakan atau tindakan manajerial yang dilakukan. Menurut Luthans *et al.* (2021), organisasi dengan budaya komunikasi terbuka mampu memperkuat keterlibatan karyawan dan menumbuhkan kepercayaan yang mendalam terhadap kepemimpinan.

Efektivitas komunikasi dalam organisasi tidak hanya terletak pada seberapa banyak informasi disebarluaskan, tetapi juga pada bagaimana saluran komunikasi dibuka secara dua arah sehingga memungkinkan terjadinya dialog dan umpan balik yang konstruktif. Komunikasi semacam ini mendorong kolaborasi antarunit kerja dan mempercepat proses penyelesaian masalah karena setiap anggota tim merasa bebas mengungkapkan ide atau kekhawatirannya tanpa takut akan penilaian negatif. Transparansi informasi juga memungkinkan setiap orang dalam organisasi memahami arah strategis, capaian kinerja, serta tantangan yang sedang dihadapi, yang pada akhirnya menciptakan rasa tanggung jawab kolektif. Ketika organisasi secara konsisten menerapkan prinsip komunikasi terbuka, maka hubungan antarpegawai, maupun antara

atasan dan bawahan, menjadi lebih harmonis dan saling mendukung. Dengan demikian, komunikasi yang terbuka dan transparan tidak hanya berdampak pada efisiensi kerja, tetapi juga pada penguatan kohesi sosial dalam organisasi.

3. Komitmen terhadap Inovasi dan Pembelajaran

Komitmen terhadap inovasi dan pembelajaran merupakan karakteristik utama budaya organisasi yang efektif karena memungkinkan organisasi untuk terus beradaptasi, tumbuh, dan bersaing dalam lingkungan yang dinamis. Organisasi yang mendorong inovasi memberikan ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil risiko yang terukur, dan menciptakan solusi baru terhadap tantangan yang ada. Selain itu, komitmen terhadap pembelajaran menciptakan ekosistem kerja yang menstimulasi pengembangan kompetensi, baik secara individu maupun kolektif, sehingga sumber daya manusia dapat terus relevan dan produktif. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran juga mendorong refleksi atas pengalaman dan kesalahan, yang kemudian dikonversi menjadi pengetahuan baru yang berharga. Menurut Daft (2021), budaya organisasi yang inovatif dan belajar secara aktif akan meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi secara berkelanjutan karena mampu menangkap peluang serta berinovasi lebih cepat dari kompetitor.

Organisasi yang menginternalisasi semangat inovasi dan pembelajaran akan lebih tanggap terhadap perubahan pasar, perkembangan teknologi, serta kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Dengan menyediakan pelatihan, workshop, mentoring, dan forum pertukaran ide, organisasi menciptakan wadah untuk mendorong kreativitas dan pembaruan pengetahuan. Ketika karyawan merasa bahwa ide-idenya dihargai dan ada ruang untuk bereksperimen tanpa takut gagal, maka akan lebih terdorong untuk berkontribusi secara aktif terhadap kemajuan organisasi. Siklus pembelajaran yang terus berjalan menciptakan organisasi yang tidak stagnan, tetapi selalu bergerak maju dan memperbaiki dirinya dari waktu ke waktu. Hal ini memberikan organisasi keunggulan kompetitif dalam menghadapi tekanan eksternal dan kompleksitas internal.

4. Kepemimpinan yang Konsisten dan Teladan

Kepemimpinan yang konsisten dan menjadi teladan merupakan pilar utama dalam membentuk budaya organisasi yang efektif karena perilaku pemimpin sangat menentukan arah dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Pemimpin yang mampu menunjukkan konsistensi dalam tindakan, keputusan, dan komunikasi akan menciptakan rasa aman dan kepercayaan di antara anggota organisasi. Ketika pemimpin berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung organisasi, maka hal tersebut akan memberikan contoh nyata yang dapat diikuti oleh karyawan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Pemimpin yang menjadi panutan mampu memengaruhi budaya organisasi secara langsung karena menetapkan standar etika, profesionalisme, serta integritas yang tinggi. Yukl (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang autentik dan konsisten berperan kunci dalam memperkuat nilai-nilai budaya dan memastikan bahwa visi organisasi dijalankan secara nyata dalam praktik kerja.

Keteladanan pemimpin juga membantu menciptakan kohesi sosial yang kuat karena memberikan arah moral dan operasional yang jelas bagi seluruh anggota tim. Dalam organisasi yang memiliki budaya kuat, pemimpin bukan hanya sosok pengarah strategi, tetapi juga inspirator yang menyatukan semangat dan energi kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Konsistensi kepemimpinan dalam menegakkan aturan, memberi apresiasi, atau menangani pelanggaran akan membentuk budaya kerja yang adil dan penuh akuntabilitas. Karyawan yang melihat keselarasan antara perkataan dan perbuatan pemimpinnya cenderung memiliki kepercayaan lebih tinggi dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, konsistensi dan keteladanan pemimpin memiliki dampak jangka panjang terhadap stabilitas budaya dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

D. Dimensi Budaya menurut Para Ahli (Schein, Hofstede, dll.)

Dimensi budaya merupakan konsep penting dalam memahami bagaimana nilai, norma, dan keyakinan terbentuk serta beroperasi dalam suatu kelompok atau organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh para ahli seperti Edgar H. Schein, Geert Hofstede, dan Fons Trompenaars. Masing-masing ahli menawarkan pendekatan yang berbeda: Schein menekankan lapisan budaya dari yang tampak hingga yang mendasar, Hofstede mengidentifikasi variasi budaya berdasarkan nilai-nilai

nasional, sementara Trompenaars membahas dinamika hubungan sosial dalam konteks lintas budaya. Ketiga pendekatan ini saling melengkapi dan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana budaya memengaruhi perilaku individu dan kolektif dalam berbagai lingkungan sosial dan organisasi.

1. Dimensi Budaya Menurut Edgar H. Schein

Edgar H. Schein, seorang ahli terkemuka dalam bidang budaya organisasi, mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri atas tiga tingkatan atau dimensi utama yang saling terkait dan membentuk keseluruhan struktur budaya di suatu organisasi. Ketiga dimensi ini meliputi: artefak (*artifacts*), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar yang mendasari (*basic underlying assumptions*). Ketiganya menggambarkan kedalaman budaya dari aspek yang paling mudah diamati hingga yang paling tersembunyi dan sulit diubah. Schein menekankan bahwa untuk memahami budaya secara utuh, kita harus menyelami setiap tingkat ini secara menyeluruh. Berikut penjelasan rinci dari masing-masing dimensi tersebut:

a. Artefak (*Artifacts*)

Artefak merupakan dimensi paling tampak dalam model budaya organisasi Edgar H. Schein, yaitu segala bentuk ekspresi budaya yang terlihat secara fisik, seperti struktur organisasi, tata ruang kerja, gaya berpakaian, logo, bahasa komunikasi, serta simbol-simbol lainnya yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Meskipun mudah diamati, artefak seringkali sulit ditafsirkan dengan benar karena makna yang dikandungnya bisa sangat kompleks dan bergantung pada konteks serta pemahaman terhadap nilai-nilai yang mendasarinya. Menurut Schein (dalam Alvesson & Sveningsson, 2020), artefak berfungsi sebagai petunjuk awal yang memungkinkan orang luar menebak budaya suatu organisasi, namun interpretasi yang valid hanya dapat dicapai dengan menyelami lapisan nilai dan asumsi yang lebih dalam.

b. Nilai-nilai yang Dianut (*Espoused Values*)

Nilai-nilai yang dianut atau *espoused values* merupakan dimensi budaya organisasi yang mencerminkan keyakinan, prinsip, dan standar perilaku yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi sebagai pedoman bertindak bagi para anggotanya. Nilai-nilai ini

sering kali tertuang dalam dokumen resmi seperti visi, misi, kode etik, dan kebijakan organisasi, serta digunakan untuk menunjukkan identitas organisasi kepada pihak internal maupun eksternal. Menurut Schein (dalam Hatch & Cunliffe, 2019), nilai-nilai ini berfungsi sebagai kerangka berpikir yang membimbing perilaku organisasi, namun penting untuk membedakan antara nilai yang dinyatakan dan praktik nyata yang dijalankan sehari-hari.

- c. Asumsi Dasar yang Mendasari (*Basic Underlying Assumptions*)
Asumsi dasar yang mendasari (*basic underlying assumptions*) merupakan inti terdalam dari budaya organisasi menurut Edgar H. Schein, yaitu keyakinan tak disadari yang terbentuk melalui pengalaman kolektif dan diterima sebagai kebenaran tanpa perlu dipertanyakan lagi. Asumsi-asumsi ini mencerminkan pandangan mendalam organisasi terhadap hal-hal mendasar seperti hakikat manusia, hubungan antarindividu, serta cara organisasi memaknai lingkungan dan realitas. Schein (dalam McLaughlin, 2020) menjelaskan bahwa ketika suatu nilai telah terbukti berhasil dalam mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal secara berulang, maka nilai tersebut akan berubah menjadi asumsi dasar yang tidak lagi disadari oleh para anggotanya.

2. Dimensi Budaya Menurut Geert Hofstede

Geert Hofstede adalah tokoh penting dalam kajian budaya yang mengembangkan enam dimensi budaya nasional untuk memahami perbedaan nilai-nilai dan perilaku antarbangsa. Model Hofstede membantu menjelaskan bagaimana budaya memengaruhi cara orang bekerja, berinteraksi, dan memandang otoritas serta kehidupan sosial. Setiap dimensi menggambarkan preferensi kolektif suatu masyarakat terhadap aspek-aspek tertentu yang berulang dalam kehidupan sehari-hari dan dunia kerja. Dimensi ini sangat berguna dalam pengelolaan sumber daya manusia, komunikasi lintas budaya, dan pengembangan strategi organisasi multinasional. Berikut adalah penjelasan rinci dari masing-masing dimensi:

- a. *Power Distance Index (PDI)* – Jarak Kekuasaan

Power Distance Index (PDI) atau jarak kekuasaan merupakan salah satu dimensi utama budaya menurut Geert Hofstede yang menggambarkan sejauh mana anggota masyarakat atau

organisasi menerima dan mengharapkan ketimpangan distribusi kekuasaan. Dalam budaya dengan skor PDI tinggi, struktur hierarki dianggap wajar dan atasan memiliki wewenang yang tidak sering dipertanyakan, sedangkan dalam budaya dengan PDI rendah, hubungan antar individu lebih egaliter dan partisipatif. Hofstede (dalam Minkov, 2018) menjelaskan bahwa PDI mencerminkan persepsi terhadap kesenjangan kekuasaan yang dapat membentuk gaya kepemimpinan, pola komunikasi, dan tingkat keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

- b. *Individualism vs. Collectivism* (IDV) – Individualisme vs. Kolektivisme

Individualism vs. Collectivism (IDV) merupakan salah satu dimensi budaya yang dikembangkan oleh Geert Hofstede untuk menggambarkan orientasi masyarakat terhadap hubungan sosial, baik yang berfokus pada individu maupun pada kelompok. Dalam budaya yang cenderung individualistik, nilai-nilai seperti kemandirian, pencapaian pribadi, dan tanggung jawab individu lebih dikedepankan, sementara dalam budaya kolektivistik, loyalitas kelompok, harmoni sosial, dan tanggung jawab bersama menjadi norma utama. Hofstede (dalam Taras, Steel, & Kirkman, 2020) menegaskan bahwa individualisme menciptakan struktur sosial yang longgar di mana setiap orang diharapkan menjaga kepentingan pribadinya sendiri, sedangkan kolektivisme menciptakan keterikatan sosial yang kuat di mana individu lebih tunduk pada tujuan bersama. Dimensi ini tidak hanya memengaruhi interaksi antarindividu, tetapi juga berperan dalam cara organisasi menyusun sistem penghargaan, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

- c. *Masculinity vs. Femininity* (MAS) – Maskulinitas vs. Feminitas
- Masculinity vs. Femininity* (MAS) merupakan salah satu dimensi budaya yang diidentifikasi oleh Geert Hofstede untuk menggambarkan sejauh mana nilai-nilai seperti kompetisi, ambisi, dan keberhasilan (maskulinitas) atau kerja sama, kepedulian, dan kualitas hidup (feminitas) lebih dominan dalam suatu masyarakat. Dalam budaya maskulin, peran sosial cenderung dibedakan secara tegas antara laki-laki dan perempuan, serta kesuksesan diukur melalui pencapaian material

dan pengakuan publik. Sebaliknya, budaya feminin lebih menekankan pentingnya hubungan interpersonal, empati, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hofstede (dalam De Mooij, 2019) menyatakan bahwa dimensi ini berpengaruh besar terhadap struktur organisasi, kebijakan sosial, serta gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam berbagai konteks budaya.

- d. *Uncertainty Avoidance Index (UAI)* – Penghindaran Ketidakpastian

Uncertainty Avoidance Index (UAI) atau indeks penghindaran ketidakpastian merupakan salah satu dimensi budaya yang dikembangkan oleh Geert Hofstede untuk menjelaskan bagaimana suatu masyarakat merespons ketidakpastian, ambiguitas, dan situasi yang tidak terduga dalam kehidupan sehari-hari maupun lingkungan kerja. Dalam budaya dengan UAI tinggi, masyarakat cenderung tidak nyaman dengan perubahan, sehingga mengembangkan banyak aturan, prosedur, dan struktur yang bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian serta menciptakan stabilitas. Sebaliknya, masyarakat dengan UAI rendah lebih toleran terhadap risiko dan perbedaan pandangan, serta lebih fleksibel dalam menghadapi situasi yang tidak pasti. Menurut Hofstede (dalam Thomas & Peterson, 2018), masyarakat dengan tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi menunjukkan kecenderungan untuk menolak ide-ide baru dan tidak konvensional demi menjaga keteraturan sosial.

- e. *Long-Term vs. Short-Term Orientation (LTO)* – Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek

Long-Term vs. Short-Term Orientation (LTO) merupakan salah satu dimensi budaya yang dikembangkan oleh Geert Hofstede untuk menjelaskan sejauh mana suatu masyarakat memprioritaskan tujuan jangka panjang atau pendek dalam kehidupan sosial maupun organisasi. Budaya dengan orientasi jangka panjang cenderung menekankan nilai-nilai seperti ketekunan, penghematan, adaptasi terhadap perubahan, dan investasi untuk masa depan, sedangkan budaya jangka pendek lebih fokus pada pelestarian tradisi, penghormatan terhadap norma sosial, serta pencapaian hasil yang cepat. Hofstede (dalam Minkov, 2020) menekankan bahwa orientasi ini memengaruhi

cara individu dan organisasi mengelola waktu, merespons tantangan, serta menentukan prioritas dalam perencanaan strategis. Perbedaan dalam orientasi waktu ini menjadi kunci dalam memahami cara masyarakat membentuk kebijakan ekonomi, pendidikan, dan hubungan sosial.

f. *Indulgence vs. Restraint* (IVR) – Pemanjaan vs. Pengekangan

Indulgence vs. Restraint (IVR) merupakan dimensi budaya yang dikembangkan oleh Geert Hofstede untuk menggambarkan sejauh mana suatu masyarakat memberi kebebasan kepada individu dalam memenuhi kebutuhan dan hasratnya terkait kesenangan hidup, kebahagiaan, serta ekspresi emosional. Budaya dengan orientasi *indulgence* (pemanjaan) mendorong kebebasan individu untuk menikmati hidup, mengekspresikan diri, dan mencari kebahagiaan melalui aktivitas rekreatif, sementara budaya *restraint* (pengekangan) lebih menekankan pengendalian diri, norma sosial yang ketat, dan pembatasan terhadap pemenuhan kebutuhan pribadi. Hofstede (dalam Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2020) menjelaskan bahwa dimensi ini menunjukkan perbedaan mendasar dalam cara masyarakat mengelola dorongan alamiah serta merespons kebebasan dan kontrol sosial. Perbedaan ini mencerminkan nilai-nilai yang memengaruhi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan sosial, serta orientasi terhadap kesenangan, disiplin, dan kebebasan berpendapat.

3. Dimensi Budaya Menurut Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner

Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner mengembangkan teori tujuh dimensi budaya lintas negara yang berfokus pada perbedaan nilai dan cara interaksi antar individu dan kelompok dalam konteks budaya. Model ini digunakan untuk memahami bagaimana budaya memengaruhi perilaku dalam hubungan pribadi, kerja tim, organisasi, dan bisnis internasional. Setiap dimensi menjelaskan pola pikir dan nilai yang menjadi dasar perilaku masyarakat di berbagai negara. Pemahaman terhadap dimensi-dimensi ini sangat penting dalam komunikasi lintas budaya, kepemimpinan global, dan manajemen multikultural. Berikut penjelasan rinci dari ketujuh dimensi tersebut:

a. *Universalism vs. Particularism*

Universalism vs. Particularism merupakan salah satu dimensi budaya yang dikembangkan oleh Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner untuk menjelaskan perbedaan cara masyarakat dalam menerapkan aturan dan nilai dalam hubungan sosial maupun profesional. Dalam budaya universalistik, aturan, prinsip, dan hukum diterapkan secara konsisten kepada semua orang tanpa melihat hubungan pribadi, sedangkan dalam budaya partikularistik, keputusan lebih dipengaruhi oleh konteks, relasi, dan situasi tertentu. Trompenaars dan Hampden-Turner (dalam Trompenaars & Hampden-Turner, 2020) menjelaskan bahwa masyarakat universalistik menekankan keadilan yang bersifat objektif dan impersonal, sementara masyarakat partikularistik menilai keadilan berdasarkan loyalitas, empati, dan pertimbangan pribadi. Perbedaan ini mencerminkan nilai dominan yang memengaruhi cara masyarakat menyikapi kontrak, etika, dan penegakan aturan dalam berbagai situasi sosial dan organisasi.

b. *Individualism vs. Communitarianism*

Individualism vs. Communitarianism adalah dimensi budaya menurut Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner yang menggambarkan sejauh mana suatu masyarakat lebih menekankan pencapaian dan tanggung jawab individu atau kolektif. Dalam budaya individualistik, identitas pribadi dan pencapaian individu dipandang sebagai prioritas utama, sementara dalam budaya komuniter, kepentingan kelompok dan solidaritas sosial menjadi pusat nilai-nilai yang dianut. Trompenaars dan Hampden-Turner (2020) menyatakan bahwa budaya individualistik cenderung melihat manusia sebagai makhluk otonom yang bertanggung jawab atas dirinya sendiri, sedangkan budaya komuniter menganggap individu sebagai bagian dari komunitas yang lebih besar dan saling bergantung. Perbedaan pandangan ini membentuk cara masyarakat menetapkan tujuan hidup, merespons tantangan, serta membangun struktur sosial dan organisasi.

c. *Neutral vs. Emotional*

Neutral vs. Emotional merupakan salah satu dimensi budaya menurut Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner yang

menggambarkan cara masyarakat mengekspresikan perasaan dalam interaksi sosial dan profesional. Dalam budaya netral, emosi cenderung ditekan atau tidak diperlihatkan secara terbuka demi menjaga ketenangan, profesionalisme, dan objektivitas, sementara dalam budaya emosional, ekspresi perasaan seperti kegembiraan, kemarahan, atau kesedihan ditunjukkan secara terbuka sebagai bagian dari komunikasi yang jujur dan spontan. Trompenaars dan Hampden-Turner (2020) menjelaskan bahwa budaya netral menghargai kendali diri dan melihat ekspresi emosi sebagai potensi gangguan terhadap rasionalitas, sedangkan budaya emosional menganggap ekspresi tersebut sebagai bentuk keaslian dan kedekatan antarindividu. Dimensi ini memengaruhi dinamika komunikasi antarbudaya, khususnya dalam membentuk persepsi terhadap kepercayaan, keterbukaan, dan profesionalisme dalam hubungan kerja.

d. *Specific vs. Diffuse*

Specific vs. Diffuse adalah salah satu dimensi budaya yang diperkenalkan oleh Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner untuk menjelaskan sejauh mana individu dalam suatu budaya memisahkan atau menggabungkan kehidupan pribadi dan profesional. Dalam budaya *specific*, orang memisahkan dengan jelas peran-peran sosial, menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta berinteraksi secara langsung dan terfokus; sebaliknya, dalam budaya *diffuse*, hubungan pribadi dan profesional lebih saling tumpang tindih, dan pendekatan terhadap hubungan serta otoritas lebih holistik dan kontekstual. Trompenaars dan Hampden-Turner (2020) menegaskan bahwa dalam budaya *specific*, komunikasi bersifat langsung dan *to the point*, sedangkan dalam budaya *diffuse*, komunikasi bersifat implisit dan penuh pertimbangan konteks hubungan. Perbedaan ini mencerminkan bagaimana masyarakat menafsirkan struktur sosial, peran, dan cara membangun kepercayaan dalam berbagai hubungan.

e. *Achievement vs. Ascription*

Achievement vs. Ascription merupakan salah satu dimensi budaya yang dikembangkan oleh Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner untuk menggambarkan cara masyarakat memberikan status atau penghargaan kepada individu dalam

lingkungan sosial dan profesional. Dalam budaya achievement, status diperoleh berdasarkan pencapaian, kompetensi, dan hasil kerja yang dapat diukur secara objektif, sedangkan dalam budaya ascription, status diberikan berdasarkan siapa seseorang itu, termasuk faktor usia, asal-usul, jabatan, atau koneksi sosial. Trompenaars dan Hampden-Turner (2020) menyatakan bahwa budaya achievement menilai orang berdasarkan apa yang telah dilakukan, sementara budaya ascription menilai orang berdasarkan siapa dalam struktur sosial. Perbedaan ini mencerminkan nilai dasar tentang keadilan, legitimasi otoritas, dan proses mobilitas sosial dalam suatu masyarakat.

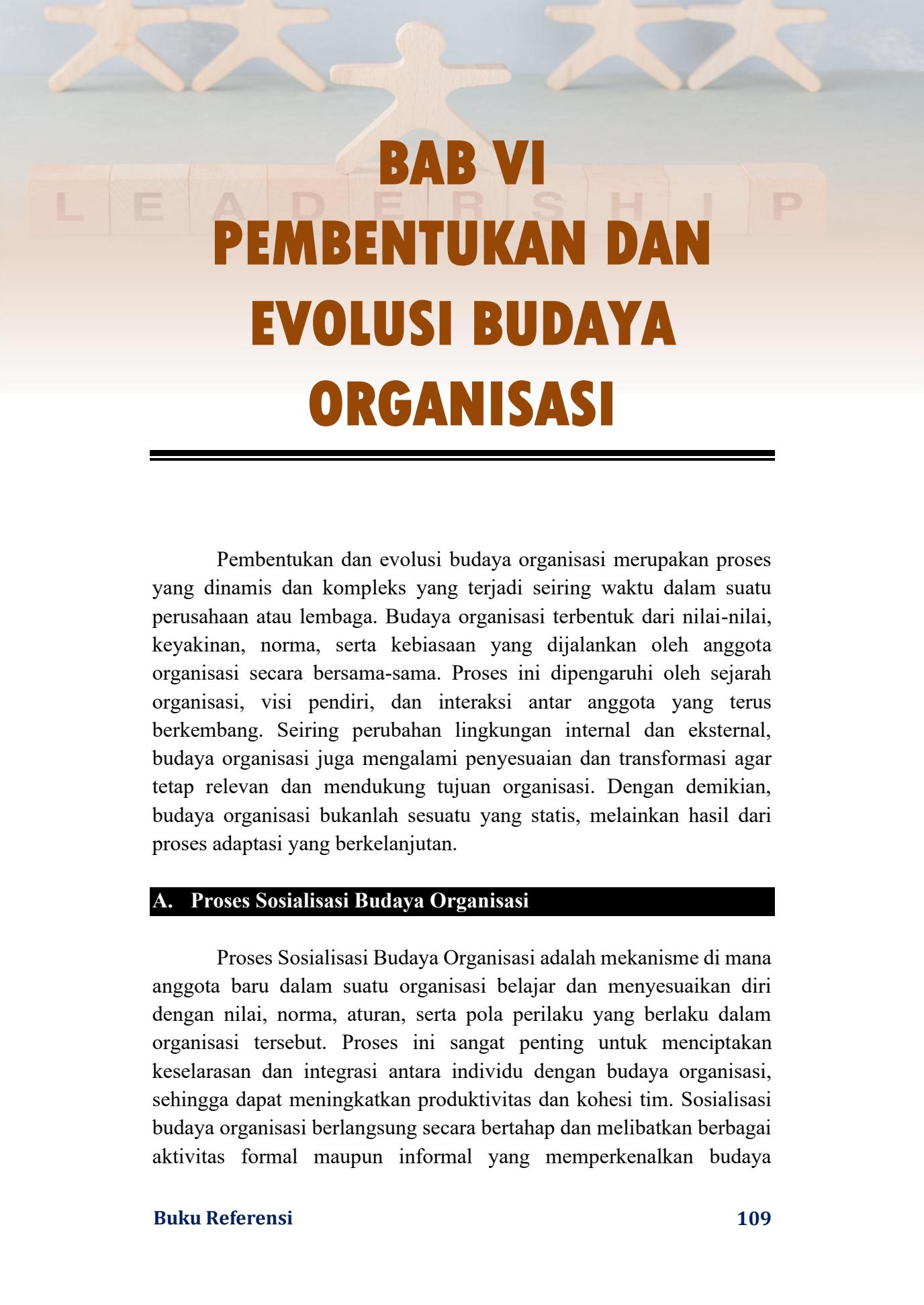
f. *Sequential Time vs. Synchronous Time*

Sequential Time vs. Synchronous Time adalah dimensi budaya yang dikemukakan oleh Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner untuk menggambarkan bagaimana masyarakat mengelola dan memandang waktu dalam aktivitas sehari-hari dan pengambilan keputusan. Dalam budaya sequential time, waktu dipandang sebagai garis lurus yang harus diikuti secara berurutan dengan fokus pada penjadwalan, ketepatan, dan penyelesaian tugas satu per satu, sedangkan dalam budaya synchronous time, waktu dipandang lebih fleksibel dan multitasking dianggap wajar, dengan berbagai aktivitas dilakukan secara bersamaan dan penyesuaian waktu lebih diutamakan daripada ketepatan yang kaku. Trompenaars dan Hampden-Turner (2020) menjelaskan bahwa pemahaman perbedaan ini sangat penting karena memengaruhi cara individu dan organisasi merencanakan, mengatur, dan menanggapi perubahan dalam konteks kerja dan sosial. Dimensi ini berperan dalam membentuk budaya kerja, komunikasi, serta manajemen proyek lintas budaya yang efektif dan harmonis.

g. *Internal vs. External Control*

Internal vs. External Control adalah dimensi budaya yang dikembangkan oleh Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner yang menjelaskan bagaimana individu dan masyarakat memandang hubungan dengan lingkungan dan kekuatan eksternal yang memengaruhi kehidupan. Dalam budaya internal control, individu meyakini bahwa memiliki kendali atas situasi dan kemampuan untuk mengubah keadaan melalui tindakan

aktif, sementara dalam budaya external control, individu lebih menerima bahwa kekuatan eksternal seperti takdir, kondisi alam, dan norma sosial lebih menentukan hasil yang terjadi, sehingga sikap penyesuaian dan harmoni menjadi hal utama. Trompenaars dan Hampden-Turner (2020) menegaskan bahwa perbedaan persepsi ini sangat memengaruhi cara orang mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan berinteraksi dalam konteks sosial maupun profesional. Pemahaman terhadap dimensi ini menjadi sangat penting dalam membangun komunikasi dan strategi manajemen yang efektif di lingkungan lintas budaya.



BAB VI

PEMBENTUKAN DAN

EVOLUSI BUDAYA

ORGANISASI

Pembentukan dan evolusi budaya organisasi merupakan proses yang dinamis dan kompleks yang terjadi seiring waktu dalam suatu perusahaan atau lembaga. Budaya organisasi terbentuk dari nilai-nilai, keyakinan, norma, serta kebiasaan yang dijalankan oleh anggota organisasi secara bersama-sama. Proses ini dipengaruhi oleh sejarah organisasi, visi pendiri, dan interaksi antar anggota yang terus berkembang. Seiring perubahan lingkungan internal dan eksternal, budaya organisasi juga mengalami penyesuaian dan transformasi agar tetap relevan dan mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi bukanlah sesuatu yang statis, melainkan hasil dari proses adaptasi yang berkelanjutan.

A. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Proses Sosialisasi Budaya Organisasi adalah mekanisme di mana anggota baru dalam suatu organisasi belajar dan menyesuaikan diri dengan nilai, norma, aturan, serta pola perilaku yang berlaku dalam organisasi tersebut. Proses ini sangat penting untuk menciptakan keselarasan dan integrasi antara individu dengan budaya organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kohesi tim. Sosialisasi budaya organisasi berlangsung secara bertahap dan melibatkan berbagai aktivitas formal maupun informal yang memperkenalkan budaya

organisasi kepada anggota baru. Secara garis besar, proses sosialisasi budaya organisasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

1. Antisipasi atau Pra-Sosialisasi

Tahapan antisipasi atau pra-sosialisasi dalam proses sosialisasi budaya organisasi merujuk pada fase awal ketika individu belum resmi menjadi anggota organisasi, namun sudah mulai membentuk persepsi, ekspektasi, dan pemahaman awal mengenai budaya organisasi tersebut. Persepsi ini biasanya dibentuk berdasarkan pengalaman kerja sebelumnya, informasi dari media, opini publik, hingga cerita atau testimoni dari orang-orang yang pernah atau sedang bekerja di organisasi tersebut. Pada tahap ini, individu melakukan penyesuaian mental dan psikologis dengan membayangkan bagaimana akan berperan, bertindak, serta menyesuaikan diri dengan nilai-nilai budaya organisasi yang akan dimasuki. Menurut Robbins dan Judge (2019), proses sosialisasi dimulai jauh sebelum seseorang memasuki organisasi secara formal, ketika calon anggota mulai mengembangkan harapan dan gambaran mengenai kehidupan di dalam organisasi.

Tahapan antisipasi sangat penting karena dapat menentukan seberapa mudah atau sulit individu beradaptasi saat resmi bergabung dengan organisasi, terutama dalam menerima dan menyesuaikan diri terhadap nilai-nilai, norma, serta praktik yang berlaku. Jika ekspektasi yang dibentuk terlalu tinggi atau tidak sesuai dengan kenyataan, maka individu bisa mengalami konflik nilai atau kekecewaan saat menghadapi budaya kerja yang sesungguhnya. Oleh karena itu, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan citra dan informasi yang akurat kepada calon anggota agar ekspektasinya tidak terlalu menyimpang dari realitas. Penyelarasan informasi ini dapat dilakukan melalui komunikasi perusahaan, situs web resmi, kegiatan rekrutmen, hingga interaksi informal dengan anggota organisasi sebelumnya.

2. Konfrontasi atau Encounter

Tahapan konfrontasi atau encounter dalam proses sosialisasi budaya organisasi merupakan fase di mana individu mulai terlibat langsung dengan lingkungan organisasi dan berhadapan secara nyata dengan nilai, norma, serta kebiasaan yang berlaku. Pada tahap ini, individu tidak lagi hanya membayangkan situasi kerja, melainkan mulai mengalami perbedaan antara ekspektasi yang terbentuk selama fase

antisipasi dengan kenyataan operasional dalam organisasi. Proses ini menimbulkan semacam “guncangan budaya” yang dapat menjadi tantangan bagi individu dalam menyesuaikan diri dengan struktur formal, aturan tidak tertulis, serta dinamika sosial yang berlangsung. Seperti dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki (2020), encounter merupakan titik kritis di mana anggota baru menghadapi kenyataan organisasi dan harus menyesuaikan harapannya dengan situasi aktual yang terjadi di lingkungan kerja.

Individu yang mengalami ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas organisasi biasanya menunjukkan reaksi yang berbeda-beda, tergantung pada tingkat kesiapan dan fleksibilitas psikologisnya dalam menerima perubahan. Beberapa individu mampu dengan cepat menyesuaikan diri, sedangkan yang lain membutuhkan dukungan dari sistem sosial organisasi seperti atasan langsung, rekan kerja, maupun mentor informal. Peran organisasi dalam menyediakan lingkungan yang terbuka dan mendukung sangat penting untuk membantu individu melewati fase ini dengan mulus, karena pada titik ini loyalitas dan komitmen awal mulai terbentuk atau justru terganggu. Dalam tahap encounter ini pula, banyak terjadi proses belajar aktif melalui observasi, interaksi, dan pengalaman langsung yang menjadi dasar internalisasi nilai budaya organisasi selanjutnya.

3. Penyesuaian atau Metamorfosis

Tahapan penyesuaian atau metamorfosis dalam proses sosialisasi budaya organisasi adalah fase di mana individu mulai mengalami perubahan nyata dalam sikap, perilaku, dan pemahaman terhadap nilai-nilai serta norma organisasi. Setelah melalui tahap encounter yang mempertemukan dengan realitas organisasi, pada tahap ini individu mulai menginternalisasi budaya kerja dan menunjukkan kesediaan untuk menyesuaikan diri secara aktif dengan harapan organisasi. Proses ini mencerminkan transformasi psikologis dan sosial, di mana individu bukan hanya sekadar beradaptasi, tetapi juga mulai merasa menjadi bagian dari sistem yang lebih besar. Menurut Luthans *et al.* (2021), tahap metamorfosis melibatkan upaya untuk menghilangkan ketidakpastian dan membentuk identitas peran yang stabil dalam organisasi melalui pemahaman dan penerimaan budaya kerja.

Pada tahap penyesuaian ini, individu mulai mengembangkan strategi coping yang lebih matang dalam menghadapi tekanan sosial dan

ekspektasi kerja yang kompleks dari lingkungan organisasi. Belajar untuk membaca situasi secara lebih akurat, mengambil keputusan sesuai dengan norma organisasi, dan menyesuaikan komunikasi serta gaya kerja agar sesuai dengan budaya kolektif. Selain itu, hubungan interpersonal semakin berkembang, dan individu lebih nyaman bekerja dalam tim atau berinteraksi dengan pihak lain dalam organisasi, yang memperkuat integrasi sosial. Adaptasi yang berhasil pada tahap ini biasanya ditandai dengan peningkatan rasa memiliki, komitmen organisasi, serta kemauan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama.

4. Internalisasi Budaya

Tahap internalisasi budaya dalam proses sosialisasi budaya organisasi merupakan fase lanjutan di mana individu tidak hanya memahami dan menyesuaikan diri, tetapi telah menjadikan nilai, norma, serta keyakinan organisasi sebagai bagian dari dirinya. Pada tahap ini, individu telah mengalami transformasi yang mendalam, sehingga tindakan, sikap, dan keputusan yang diambil mencerminkan keselarasan yang tinggi dengan budaya organisasi tanpa adanya dorongan eksternal. Internalisasi terjadi melalui proses berulang yang melibatkan pengalaman kerja, keterlibatan emosional, serta pembelajaran sosial yang konsisten dengan konteks organisasi. Menurut Schein (2018), internalisasi budaya adalah ketika nilai-nilai inti organisasi tidak lagi dianggap sebagai aturan eksternal, melainkan sudah menjadi bagian dari sistem kepercayaan pribadi individu.

Ketika internalisasi tercapai, individu akan menunjukkan loyalitas yang kuat, rasa memiliki yang tinggi, serta motivasi intrinsik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Tidak lagi memerlukan arahan terus-menerus karena telah memahami dan menghayati makna di balik setiap perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Selain itu, internalisasi budaya memperkuat kohesi sosial dalam organisasi karena setiap anggota memiliki acuan nilai yang sama dalam berpikir dan bertindak. Hal ini menciptakan konsistensi perilaku yang mendukung stabilitas organisasi dan memperkuat identitas kolektif yang unik.

B. Peran Pendiri dan Pemimpin dalam Pembentukan Budaya

Pembentukan budaya organisasi merupakan proses fundamental yang dipengaruhi oleh individu-individu kunci, terutama pendiri dan pemimpin. Pendiri berperan awal yang sangat penting karena menciptakan visi, misi, nilai, serta norma yang menjadi dasar operasional organisasi sejak awal didirikan. Nilai-nilai yang ditanamkan pendiri biasanya bersifat pribadi dan reflektif terhadap pengalaman serta keyakinannya. Sementara itu, pemimpin yang mengambil alih atau melanjutkan kepemimpinan organisasi memiliki tanggung jawab dalam memperkuat, menyempurnakan, atau bahkan mengubah budaya sesuai dengan kebutuhan dan dinamika lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan kohesif akan menciptakan identitas kolektif yang jelas, memperkuat loyalitas anggota, dan mempengaruhi cara kerja serta interaksi antar individu dalam organisasi. Berikut ini penjabaran peran pendiri dan pemimpin secara rinci dalam pembentukan budaya organisasi:

1. Merumuskan Nilai Dasar Organisasi

Merumuskan nilai dasar organisasi merupakan langkah awal dan krusial yang dilakukan oleh pendiri dan pemimpin dalam membentuk identitas budaya organisasi. Nilai dasar ini berfungsi sebagai pedoman moral dan etika dalam pengambilan keputusan, interaksi sosial, serta strategi organisasi dalam jangka panjang. Pendiri sering kali menginternalisasikan nilai-nilai pribadi, keyakinan, dan visi ideal ke dalam sistem organisasi sebagai dasar perilaku kolektif yang diharapkan. Menurut Schein (2018), nilai-nilai tersebut mencerminkan asumsi dasar yang diyakini oleh pendiri sebagai kebenaran, yang kemudian diwariskan melalui pola komunikasi, struktur, dan perilaku dalam organisasi.

Nilai-nilai dasar yang dirumuskan oleh pendiri akan menjadi acuan bagi pemimpin selanjutnya dalam mempertahankan, memperkuat, atau memodifikasi budaya sesuai kebutuhan organisasi. Pemimpin memiliki peran strategis dalam menghidupkan nilai-nilai tersebut melalui kebijakan, sistem kerja, dan keteladanan yang konsisten di seluruh tingkat organisasi. Dalam proses ini, pemimpin tidak hanya mentransmisikan nilai, tetapi juga mengadaptasikannya dengan tantangan eksternal agar tetap relevan tanpa menghilangkan makna

asalnya. Nilai yang kuat dan konsisten akan membentuk kepercayaan, identitas, dan komitmen tinggi di kalangan anggota organisasi.

2. Membangun Visi dan Misi yang Inspiratif

Membangun visi dan misi yang inspiratif merupakan peran strategis pendiri dan pemimpin dalam membentuk arah budaya organisasi sejak awal berdirinya entitas tersebut. Visi yang kuat menggambarkan gambaran ideal masa depan organisasi, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan dan peran organisasi di tengah masyarakat dan pasar. Visi dan misi tidak hanya berfungsi sebagai deklarasi formal, tetapi juga sebagai pendorong motivasi dan arah perilaku kolektif yang membentuk pola budaya internal. Menurut Daft (2021), visi dan misi yang dirancang dengan baik akan memperkuat makna kerja, membentuk identitas organisasi, dan menjadi dasar untuk menciptakan budaya yang menyatu dengan nilai-nilai jangka panjang.

Pendiri dan pemimpin berperan penting dalam mengartikulasikan visi dan misi secara otentik agar mudah dipahami dan diterima oleh seluruh lapisan organisasi. Dalam proses ini, pemimpin perlu menunjukkan integritas dan konsistensi antara kata dan tindakan agar pesan visi dan misi tersebut tidak hanya menjadi retorika kosong, melainkan hidup dalam keseharian organisasi. Pemimpin juga harus mampu menghubungkan visi dan misi dengan nilai-nilai budaya organisasi sehingga terbentuk semangat kolektif dan komitmen untuk mewujudkannya. Ketika visi dan misi mampu menggugah emosi dan memberi arah yang jelas, maka budaya organisasi akan terbentuk secara lebih kuat dan terarah.

3. Menjadi Teladan Budaya (*Role Model*)

Menjadi teladan budaya (*role model*) merupakan peran penting pendiri dan pemimpin dalam membentuk serta mempertahankan budaya organisasi yang autentik dan berpengaruh. Keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpin mencerminkan nilai-nilai inti organisasi secara nyata melalui tindakan sehari-hari, keputusan strategis, dan cara berinteraksi dengan anggota lainnya. Dalam konteks ini, perilaku pemimpin memiliki kekuatan simbolis yang sangat kuat, karena anggota organisasi cenderung meniru dan menginternalisasi perilaku yang dilihat dari tokoh otoritatifnya. Yukl (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai organisasi melalui tindakan

akan lebih efektif dalam membentuk budaya dibandingkan hanya menyampaikannya secara verbal.

Keteladanan bukan hanya persoalan moral, tetapi juga merupakan mekanisme penguatan budaya melalui observasi dan pembelajaran sosial di lingkungan kerja. Ketika pemimpin memperlihatkan integritas, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap kerja sama, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi bagian dari identitas organisasi yang dihargai dan diikuti oleh anggota lainnya. Proses ini menciptakan rantai budaya yang berkesinambungan, di mana perilaku pemimpin menjadi referensi utama dalam membentuk norma, etika kerja, dan pola interaksi sosial. Dengan menjadi figur panutan, pemimpin secara tidak langsung menciptakan standar perilaku kolektif yang memperkuat budaya organisasi dari dalam.

4. Membangun Sistem dan Struktur yang Mendukung Budaya

Membangun sistem dan struktur yang mendukung budaya merupakan peran strategis pendiri dan pemimpin dalam memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tidak hanya berhenti pada tingkat wacana, tetapi benar-benar terimplementasi dalam praktik sehari-hari. Sistem organisasi mencakup kebijakan, prosedur, sistem evaluasi kinerja, serta mekanisme penghargaan dan sanksi yang selaras dengan nilai-nilai budaya yang diinginkan. Struktur organisasi, di sisi lain, merujuk pada pembagian peran, otoritas, dan jalur komunikasi yang mengarahkan perilaku anggota menuju budaya kolektif yang konsisten. Pendiri dan pemimpin harus secara sadar merancang sistem dan struktur ini agar menjadi medium penguatan nilai dan perilaku yang sejalan dengan identitas budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), sistem dan struktur organisasi yang dibentuk dengan dasar nilai budaya akan memperkuat stabilitas dan konsistensi perilaku anggota secara menyeluruh dalam jangka panjang.

Penerapan sistem dan struktur yang mendukung budaya juga membantu menghindari kesenjangan antara nilai yang diinginkan dan kenyataan di lapangan, sehingga memperkecil risiko terjadinya disonansi budaya dalam organisasi. Misalnya, jika budaya menghargai inovasi, maka sistem insentif harus mendorong kreativitas dan pengambilan risiko yang terukur, bukan hanya mempertahankan rutinitas kerja. Dalam hal struktur, pembagian kerja yang fleksibel dan kolaboratif lebih mendukung budaya terbuka dan partisipatif

dibandingkan struktur hierarkis yang kaku. Peran pemimpin di sini adalah mengintegrasikan prinsip budaya ke dalam perancangan sistem, serta memastikan bahwa struktur yang dibentuk mampu mengakomodasi dinamika dan kebutuhan nilai-nilai bersama. Dengan demikian, budaya tidak sekadar menjadi simbolis, tetapi menyatu dalam setiap elemen teknis organisasi.

C. Faktor Internal dan Eksternal dalam Evolusi Budaya

Faktor internal dan eksternal memiliki peran penting dalam mendorong evolusi budaya suatu kelompok atau masyarakat. Evolusi budaya merupakan suatu proses perubahan bertahap dalam sistem nilai, norma, simbol, dan praktik sosial yang membentuk identitas kolektif suatu komunitas. Perubahan ini tidak bersifat acak, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam masyarakat (internal) maupun dari luar masyarakat (eksternal), yang keduanya saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap arah perubahan budaya tersebut.

1. Faktor Internal dalam Evolusi Budaya

Faktor internal adalah elemen-elemen yang berasal dari dalam masyarakat itu sendiri dan mendorong perubahan budaya secara alami dan organik. Berikut adalah beberapa faktor internal:

a. Inovasi Individu

Inovasi individu merupakan kekuatan pendorong utama dalam proses evolusi budaya karena melalui ide, gagasan, atau tindakan kreatif seseorang, nilai dan praktik budaya yang lama dapat diperbarui atau digantikan. Individu dengan kapasitas imajinasi dan keberanian untuk menantang norma lama sering kali menjadi pionir dalam menciptakan bentuk baru dari ekspresi budaya yang lebih relevan dengan kondisi kontemporer. Proses ini biasanya dimulai dari lingkup kecil, seperti komunitas atau keluarga, lalu menyebar secara luas jika inovasi tersebut diterima dan dianggap membawa manfaat bagi kehidupan bersama. Menurut Zaid dan Abidin (2021), inovasi personal dalam budaya tidak hanya mencerminkan kecenderungan untuk beradaptasi, tetapi juga memperlihatkan dinamika budaya yang hidup dan mampu berkembang sesuai perubahan zaman.

b. Perubahan Nilai dan Norma Sosial

Perubahan nilai dan norma sosial merupakan faktor internal yang sangat berpengaruh dalam proses evolusi budaya karena nilai dan norma membentuk kerangka dasar perilaku serta pandangan hidup suatu masyarakat. Ketika terjadi pergeseran dalam cara masyarakat memandang hal-hal mendasar seperti keluarga, pendidikan, pekerjaan, dan peran gender, maka perubahan tersebut secara otomatis akan memicu transformasi budaya secara keseluruhan. Perubahan ini sering kali dipengaruhi oleh dinamika internal seperti kesadaran kolektif, pengalaman historis, atau tekanan sosial yang menuntut penyesuaian terhadap realitas yang terus berkembang. Menurut Sulastri (2020), nilai dan norma yang terus berubah mencerminkan fleksibilitas budaya dalam merespons perkembangan sosial internal yang tidak bisa dihindari.

c. Dinamika Sosial Internal

Dinamika sosial internal merupakan faktor penting dalam evolusi budaya karena perubahan hubungan antarindividu maupun antarkelompok di dalam masyarakat memunculkan kebutuhan untuk menyesuaikan norma, nilai, dan praktik budaya yang ada. Ketegangan sosial yang muncul akibat perbedaan pandangan, kepentingan, status sosial, maupun generasi mendorong proses negosiasi budaya yang berkelanjutan untuk menjaga harmoni dan keberlanjutan kehidupan bersama. Dalam dinamika tersebut, muncul tekanan sosial yang menantang struktur budaya yang kaku dan memunculkan peluang untuk mereformulasi kembali tatanan budaya agar sesuai dengan aspirasi kolektif yang baru. Seperti dijelaskan oleh Anwar (2022), perubahan budaya sering kali merupakan hasil dari interaksi sosial internal yang menciptakan ketegangan antara nilai-nilai lama dan tuntutan baru dari dalam masyarakat itu sendiri.

d. Kebutuhan Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan Internal

Kebutuhan adaptasi terhadap perubahan lingkungan internal menjadi faktor signifikan dalam evolusi budaya karena masyarakat harus menyesuaikan diri dengan dinamika yang timbul dari dalam seperti perubahan struktur ekonomi, sistem pendidikan, atau teknologi lokal yang berkembang. Ketika kondisi internal mengalami transformasi, misalnya dalam

pembagian kerja, relasi antarkelompok, atau pola konsumsi, maka sistem budaya pun akan bergerak menyesuaikan agar tetap relevan dan fungsional dalam menjawab tantangan baru. Proses adaptasi ini terjadi melalui pengubahan nilai, simbol, dan kebiasaan yang dianggap tidak lagi efektif dalam mengakomodasi tuntutan kehidupan sehari-hari. Menurut Syamsudin (2020), adaptasi terhadap perubahan lingkungan internal merupakan mekanisme budaya yang memungkinkan masyarakat mempertahankan identitasnya sembari tetap berkembang di tengah perubahan struktural yang terjadi dari dalam.

2. Faktor Eksternal dalam Evolusi Budaya

Faktor eksternal adalah pengaruh-pengaruh yang berasal dari luar suatu masyarakat yang memaksa atau mendorong terjadinya perubahan budaya. Berikut adalah beberapa faktor eksternal:

a. Globalisasi dan Modernisasi

Globalisasi dan modernisasi merupakan kekuatan eksternal yang sangat memengaruhi evolusi budaya karena keduanya membawa arus perubahan yang luas dan cepat ke dalam kehidupan masyarakat lokal. Melalui perkembangan teknologi komunikasi, media massa, dan mobilitas antarnegara, nilai-nilai budaya asing dengan mudah masuk dan berinteraksi dengan budaya lokal, menciptakan proses hibridisasi dan akulterasi yang kompleks. Dalam kondisi ini, masyarakat dituntut untuk membuka diri terhadap inovasi global sekaligus menjaga identitas budayanya agar tidak tergerus oleh dominasi budaya luar. Menurut Rachmawati (2019), globalisasi dan modernisasi menimbulkan tekanan terhadap sistem budaya tradisional untuk beradaptasi atau menghadapi risiko disintegrasi nilai.

b. Interaksi Antarbudaya

Interaksi antarbudaya menjadi salah satu faktor eksternal yang mendorong evolusi budaya karena melalui kontak langsung antar kelompok etnis, bangsa, atau komunitas global, terjadi pertukaran ide, nilai, dan praktik yang memperkaya khasanah budaya lokal. Proses ini sering berlangsung dalam bentuk migrasi, perdagangan, pariwisata, pendidikan internasional, dan penggunaan media digital yang mempertemukan budaya-budaya

berbeda dalam satu ruang sosial. Dalam interaksi ini, masyarakat tidak hanya menerima pengaruh budaya asing, tetapi juga menyeleksi dan mengadaptasi unsur-unsur yang sesuai dengan konteks lokal. Menurut Putra (2021), interaksi antarbudaya dapat menghasilkan sintesis budaya baru yang mendorong perubahan sosial dan memperluas cakrawala pemahaman masyarakat terhadap keragaman budaya.

c. Kolonialisme dan Penjajahan

Kolonialisme dan penjajahan merupakan faktor eksternal yang berperan signifikan dalam mendorong evolusi budaya, karena keduanya membawa masuk sistem nilai, bahasa, agama, dan struktur sosial yang berbeda dari budaya lokal yang telah ada sebelumnya. Dalam proses penjajahan, budaya lokal sering kali ditekan atau bahkan dihapuskan secara sistematis melalui kebijakan pendidikan, hukum, dan agama yang diimpor oleh kekuatan kolonial, sehingga masyarakat pribumi dipaksa untuk menyesuaikan diri dengan tatanan baru yang asing baginya. Proses ini menghasilkan perpaduan budaya secara paksa yang menciptakan bentuk budaya baru, baik dalam hal bahasa, praktik sosial, maupun cara pandang terhadap dunia. Menurut Lestari (2020), kolonialisme tidak hanya mengubah struktur kekuasaan, tetapi juga mewariskan pola budaya dominasi yang terus membentuk cara berpikir dan bertindak masyarakat pascakolonial.

d. Tekanan Ekonomi dan Politik Global

Tekanan ekonomi dan politik global merupakan faktor eksternal yang berperan penting dalam mendorong evolusi budaya karena memaksa masyarakat untuk menyesuaikan nilai, norma, dan praktik sosial demi bertahan dalam sistem dunia yang semakin saling terhubung dan kompetitif. Negara-negara berkembang sering kali menghadapi tekanan untuk mengadopsi kebijakan ekonomi dan tata kelola yang sesuai dengan standar internasional, yang pada akhirnya memengaruhi pola pikir, gaya hidup, dan sistem sosial masyarakat lokal. Perubahan ini tidak hanya terjadi dalam sektor ekonomi, tetapi turut membentuk budaya kerja, struktur keluarga, hingga relasi antarindividu yang berorientasi pada efisiensi dan produktivitas. Menurut Handayani (2021), globalisasi ekonomi dan tekanan politik internasional

menciptakan kondisi di mana budaya lokal harus bertransformasi agar dapat menyesuaikan diri dengan tatanan global yang terus berubah.

D. Evaluasi dan Perubahan Budaya Organisasi

Evaluasi dan perubahan budaya organisasi merupakan dua proses penting yang saling terkait dalam menjaga keberlanjutan, efektivitas, dan daya saing sebuah organisasi. Evaluasi budaya bertujuan untuk mengukur sejauh mana nilai-nilai, norma, dan perilaku kerja yang berlaku saat ini selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Sementara itu, perubahan budaya adalah respons terhadap hasil evaluasi yang menunjukkan perlunya penyesuaian terhadap dinamika internal maupun eksternal.

1. Evaluasi Budaya Organisasi

Evaluasi budaya organisasi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menganalisis nilai-nilai, norma, keyakinan, serta perilaku yang berkembang dalam sebuah organisasi. Tujuan utama evaluasi ini adalah untuk mengetahui sejauh mana budaya yang ada saat ini mendukung atau menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan evaluasi yang tepat, manajemen dapat menentukan langkah perubahan yang diperlukan untuk menyelaraskan budaya dengan visi dan misi organisasi. Evaluasi budaya organisasi umumnya mencakup beberapa tahapan, yaitu:

a. Perencanaan Evaluasi

Perencanaan evaluasi merupakan tahap awal yang sangat penting dalam proses evaluasi budaya organisasi karena menentukan arah, tujuan, serta pendekatan yang akan digunakan dalam pengumpulan dan analisis data budaya. Dalam tahap ini, organisasi perlu merumuskan indikator-indikator budaya yang akan diukur, menetapkan metode evaluasi yang tepat, dan merancang kerangka kerja evaluasi yang selaras dengan visi strategis organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2019), perencanaan evaluasi budaya harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan harus mampu menggambarkan dinamika nilai dan norma yang hidup dalam lingkungan kerja sehari-hari. Dengan perencanaan yang matang, proses evaluasi

akan lebih terarah dan mampu memberikan gambaran budaya organisasi secara objektif dan mendalam.

b. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap krusial dalam evaluasi budaya organisasi karena pada tahap inilah informasi faktual mengenai nilai, norma, dan perilaku organisasi dikumpulkan secara sistematis dan menyeluruh. Teknik pengumpulan data dapat berupa survei, wawancara, observasi, hingga focus group discussion yang disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi. Schein (2018) menyatakan bahwa untuk memahami budaya secara mendalam, penting menggali asumsi dasar yang tidak terlihat namun memengaruhi perilaku dalam organisasi. Dengan demikian, pengumpulan data tidak hanya mencakup aspek yang tampak, tetapi juga harus mampu menelusuri dimensi bawah sadar dari budaya yang membentuk tindakan individu dalam organisasi.

c. Analisis Hasil

Analisis hasil merupakan tahap penting dalam evaluasi budaya organisasi yang berfungsi untuk menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan guna mengidentifikasi pola-pola budaya yang dominan, ketidaksesuaian nilai, serta area yang memerlukan perbaikan. Proses ini mencakup pengolahan data kuantitatif dari survei serta interpretasi data kualitatif dari wawancara atau diskusi kelompok untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang kondisi budaya yang berlangsung. Menurut Alvesson dan Sveningsson (2020), analisis budaya organisasi harus mempertimbangkan konteks sosial dan simbolik di mana makna dan nilai budaya terbentuk, karena budaya tidak selalu terlihat secara eksplisit. Oleh karena itu, tahap ini menekankan pentingnya mengaitkan hasil pengamatan dan data dengan realitas organisasi secara kritis dan reflektif.

d. Penyusunan Laporan Evaluasi

Penyusunan laporan evaluasi merupakan tahap penting dalam proses evaluasi budaya organisasi karena berfungsi sebagai media dokumentasi temuan, interpretasi, serta rekomendasi yang akan menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis. Laporan ini harus disusun secara sistematis dan menyeluruh agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi

budaya organisasi berdasarkan data dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya. Menurut Armenakis dan Langford (2019), penyusunan laporan evaluasi budaya harus mampu mengkomunikasikan hasil evaluasi secara jujur, objektif, dan konstruktif agar mendorong perubahan yang positif dan dapat diterima oleh seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu, laporan bukan sekadar produk akhir, melainkan sarana komunikasi strategis yang menjembatani antara data evaluasi dan aksi organisasi.

2. Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi adalah proses transformasi terhadap nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku kolektif yang berkembang dalam suatu organisasi. Perubahan ini bertujuan untuk menyesuaikan budaya yang ada dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi, seperti perubahan strategi bisnis, teknologi, kepemimpinan, regulasi, atau dinamika pasar. Budaya yang tidak relevan dengan kondisi dan arah strategis organisasi dapat menjadi hambatan, sehingga perubahan budaya menjadi kebutuhan yang mendesak agar organisasi tetap kompetitif dan adaptif. Beberapa faktor yang mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi antara lain:

a. Perubahan Kepemimpinan

Perubahan kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi karena setiap pemimpin membawa visi, nilai, dan gaya manajemen yang berbeda dalam membentuk arah dan karakter organisasi. Ketika seorang pemimpin baru masuk, ia sering kali berupaya menyesuaikan budaya organisasi dengan strategi dan orientasi kepemimpinan yang diyakininya efektif, sehingga mendorong pergeseran nilai dan perilaku kolektif. Menurut Northouse (2021), pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan, mempertahankan, dan mengubah budaya organisasi melalui tindakan, keputusan, dan komunikasi simbolik yang konsisten. Oleh karena itu, transisi kepemimpinan seringkali menjadi momen kritis yang memicu evaluasi ulang terhadap norma, praktik, dan keyakinan yang selama ini dijalankan dalam organisasi.

b. Transformasi Teknologi

Transformasi teknologi merupakan faktor signifikan yang mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi karena teknologi tidak hanya mengubah alat kerja, tetapi juga cara berpikir, berkomunikasi, dan berkolaborasi dalam organisasi. Perubahan ini menuntut organisasi untuk lebih adaptif terhadap inovasi digital, seperti penggunaan sistem otomatisasi, kecerdasan buatan, dan platform kerja daring yang berdampak langsung pada struktur nilai dan norma kerja yang telah ada. Menurut Davenport dan Ronanki (2018), adopsi teknologi digital secara luas mendorong organisasi untuk mengembangkan budaya yang lebih fleksibel, responsif, dan berbasis data dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, transformasi teknologi memicu kebutuhan akan pembaruan budaya yang mendukung keterbukaan terhadap perubahan, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas fungsi.

c. Globalisasi dan Persaingan Pasar

Globalisasi dan persaingan pasar merupakan faktor eksternal yang kuat dalam mendorong perubahan budaya organisasi karena keduanya menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis, tidak pasti, dan kompetitif secara global. Organisasi dituntut untuk menyesuaikan nilai-nilai internalnya agar mampu bersaing dan bertahan dalam arena yang dipenuhi oleh pemain-pemain internasional dengan standar kualitas, efisiensi, dan inovasi yang tinggi. Menurut Hofstede *et al.* (2020), globalisasi telah mengaburkan batas-batas budaya nasional dan mendorong organisasi untuk mengadopsi budaya kerja yang lebih terbuka, multikultural, dan berorientasi pada kecepatan serta fleksibilitas. Oleh karena itu, organisasi perlu mereformulasi norma dan praktik kerja yang terlalu lokalistik agar dapat diterima secara luas dalam pasar global yang heterogen.

d. Perubahan Strategi Organisasi

Perubahan strategi organisasi merupakan salah satu faktor internal yang paling berpengaruh dalam mendorong terjadinya perubahan budaya, karena setiap strategi baru membawa arah dan prioritas yang berbeda yang harus diinternalisasi dalam nilai dan perilaku organisasi. Saat organisasi mengubah visinya, misalnya dari efisiensi operasional menjadi orientasi pada inovasi, maka

dibutuhkan budaya baru yang mendukung pengambilan risiko, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Menurut Wheelen dan Hunger (2018), strategi dan budaya memiliki hubungan saling memengaruhi, di mana perubahan strategi yang signifikan akan sulit berhasil tanpa didukung oleh perubahan budaya yang mendasarinya. Oleh sebab itu, perubahan strategi tidak hanya membutuhkan perencanaan bisnis yang matang, tetapi juga transformasi nilai dan norma kerja yang relevan agar strategi tersebut dapat diimplementasikan secara efektif.



BAB VII

KEPEMIMPINAN DAN

BUDAYA: HUBUNGAN

SIMBIOTIK

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua elemen yang saling memengaruhi dan membentuk satu sama lain dalam dinamika kehidupan sebuah institusi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan, mempertahankan, dan mengubah budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan bersama. Di sisi lain, budaya organisasi memberikan kerangka nilai dan norma yang menjadi pedoman bagi perilaku dan keputusan pemimpin. Hubungan antara keduanya bersifat simbiotik karena keduanya saling memperkuat dan mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Pemahaman mendalam terhadap keterkaitan ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada kemajuan bersama.

A. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat krusial dalam membentuk, mengembangkan, dan mempertahankan budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai simbol dan perwujudan nilai-nilai inti organisasi. Melalui gaya kepemimpinannya, seorang pemimpin mampu menetapkan standar perilaku, etika kerja, dan pola interaksi antar anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat biasanya merupakan hasil dari kepemimpinan yang konsisten dalam menerapkan nilai dan visi bersama. Dalam hal ini,

kepemimpinan yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Secara rinci, pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi dapat dijabarkan dalam beberapa aspek berikut:

1. Pembentukan Nilai dan Keyakinan Organisasi

Pemimpin memiliki peran penting dalam menanamkan dan membentuk nilai serta keyakinan yang menjadi fondasi budaya organisasi. Nilai-nilai ini bukan hanya bersifat simbolik, tetapi menjadi landasan dalam pengambilan keputusan, perilaku kerja, serta cara organisasi merespon tantangan eksternal dan internal. Seorang pemimpin yang konsisten dalam menunjukkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai inti akan mendorong anggota organisasi untuk meniru dan menginternalisasi nilai tersebut sebagai bagian dari identitas kolektif. Ketika nilai dan keyakinan yang ditanamkan pemimpin sesuai dengan konteks organisasi dan diterima secara luas, maka akan terbentuk budaya yang kuat dan kohesif. Menurut Schein (2018), pemimpin adalah arsitek utama dari budaya organisasi karena yang pertama kali mendefinisikan dan memperkuat nilai-nilai inti melalui tindakan nyata.

Pada proses pembentukan nilai, pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*) yang menunjukkan secara langsung apa yang dianggap penting dan pantas dalam lingkungan kerja. Tindakan dan keputusan sehari-hari pemimpin akan diterjemahkan oleh anggota organisasi sebagai representasi dari nilai-nilai yang dianut bersama. Jika pemimpin menunjukkan integritas, tanggung jawab, dan keadilan, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi keyakinan kolektif yang mendasari perilaku organisasi. Proses ini menciptakan mekanisme sosialisasi nilai, di mana anggota baru belajar dari pemimpin dan lingkungan kerja tentang ekspektasi organisasi. Dalam jangka panjang, nilai dan keyakinan yang terbentuk akan menjadi identitas budaya yang membedakan organisasi dari yang lain dan memperkuat loyalitas anggota terhadap organisasi.

2. Penguatan Identitas dan Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan yang efektif berperan strategis dalam memperkuat identitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui pembentukan budaya kerja yang inklusif dan bermakna. Ketika pemimpin mampu memberikan arah yang jelas, menyampaikan visi yang

menginspirasi, serta menghubungkan peran individu dengan tujuan organisasi yang lebih besar, maka karyawan akan merasa menjadi bagian yang penting dan tak terpisahkan. Identitas organisasi yang kuat terbentuk ketika karyawan melihat nilai-nilai pribadi sejalan dengan nilai-nilai organisasi yang ditunjukkan secara konsisten oleh pemimpin dalam tindakan sehari-hari. Loyalitas tidak hanya muncul karena imbalan material, tetapi karena adanya ikatan emosional dan psikologis yang dibangun melalui kepemimpinan yang peduli, komunikatif, dan suportif. Menurut Yukl (2020), pemimpin yang mampu menciptakan rasa identitas kolektif akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi secara berkelanjutan.

Pada praktiknya, pemimpin yang menghargai kontribusi setiap individu, mendorong partisipasi aktif, dan memberikan pengakuan atas kinerja akan memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasinya. Ketika pemimpin memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang dan menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan, maka akan tumbuh rasa percaya diri dan kebanggaan terhadap peran masing-masing dalam organisasi. Proses ini menciptakan kedekatan emosional antara karyawan dan organisasi yang membuatnya lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Loyalitas yang terbentuk melalui kepemimpinan ini cenderung bertahan meskipun organisasi mengalami tantangan, karena hubungan yang terbina bersifat mendalam dan bukan sekadar transaksional. Budaya organisasi yang menekankan penghargaan terhadap identitas individu akan menciptakan suasana kerja yang positif dan menurunkan tingkat pergantian karyawan.

3. Penciptaan Iklim Kerja yang Positif

Pemimpin memiliki tanggung jawab penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif, di mana karyawan merasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Iklim kerja yang positif tidak tercipta secara instan, melainkan dibentuk melalui tindakan kepemimpinan yang konsisten dalam menanamkan kepercayaan, memberikan kejelasan peran, dan menjaga komunikasi yang terbuka antar individu dalam organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan empati, mendengarkan aspirasi bawahannya, dan merespons kebutuhan secara adil, maka hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai dapat terbangun secara alami. Hal ini menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi kolaborasi, kreativitas, dan produktivitas karena setiap anggota tim

merasa menjadi bagian penting dari proses kerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap iklim organisasi karena dapat membentuk persepsi karyawan tentang keadilan, penghargaan, dan dukungan kerja.

Pemimpin yang proaktif dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan karyawan akan membangun budaya organisasi yang memperhatikan aspek psikologis dan emosional tenaga kerja. Dalam kondisi ini, karyawan tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga merasa nyaman dan puas berada dalam lingkungan kerja yang penuh kepedulian dan rasa saling menghormati. Dukungan yang diberikan pemimpin kepada bawahannya, baik dalam bentuk pengembangan karier, pengakuan kinerja, maupun fleksibilitas kerja, akan memperkuat rasa percaya dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, budaya kerja yang positif menjadi bagian integral dari kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan dan keberlanjutan hubungan kerja. Perilaku pemimpin yang konsisten menciptakan keteladanan dan memperkuat norma positif yang akan diwariskan kepada generasi organisasi berikutnya.

4. Pengelolaan Perubahan dan Inovasi

Kepemimpinan yang efektif berperan sentral dalam mendorong pengelolaan perubahan dan inovasi sebagai bagian integral dari budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi masa depan. Pemimpin yang visioner mampu mengenali tanda-tanda perubahan lingkungan eksternal dan memobilisasi seluruh sumber daya organisasi untuk merespons secara strategis dan cepat. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang menciptakan ruang aman bagi ide-ide baru dan inisiatif kreatif dari seluruh elemen organisasi. Budaya organisasi yang inovatif dibentuk melalui sikap terbuka terhadap risiko, penghargaan terhadap eksperimen, dan toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Menurut Northouse (2021), pemimpin berperan penting dalam membangun budaya perubahan dengan menciptakan visi transformatif dan memotivasi anggota organisasi untuk bergerak menuju arah baru secara kolektif.

Proses pengelolaan perubahan memerlukan kepemimpinan yang mampu menjelaskan urgensi perubahan secara komunikatif dan meyakinkan, sekaligus menenangkan ketakutan yang muncul di tengah

ketidakpastian. Pemimpin yang tanggap terhadap dinamika organisasi akan memprioritaskan komunikasi terbuka dan keterlibatan aktif dari semua lapisan, sehingga proses perubahan tidak dipaksakan dari atas tetapi dibangun secara bersama-sama. Dalam situasi perubahan, budaya organisasi yang terbuka terhadap dialog dan refleksi akan lebih mudah menerima pergeseran nilai dan praktik baru yang lebih relevan. Kepemimpinan dalam hal ini menjadi penopang utama agar perubahan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mengakar dalam cara berpikir dan bertindak seluruh anggota organisasi. Inovasi pun berkembang ketika pemimpin memberikan teladan dalam keberanian mengambil keputusan tidak konvensional serta menyediakan dukungan sumber daya yang memadai.

B. Pemimpin sebagai Agen Perubahan Budaya

Pemimpin sebagai agen perubahan budaya memiliki tanggung jawab strategis dalam menciptakan dan mengarahkan transformasi nilai, keyakinan, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertindak sebagai motor penggerak yang mampu menanamkan budaya baru yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan organisasi. Keberhasilan suatu perubahan budaya sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan membangun kesadaran kolektif terhadap pentingnya perubahan. Pemimpin berperan dalam mengidentifikasi elemen budaya yang tidak lagi relevan, kemudian merancang strategi perubahan yang bersifat kolaboratif dan partisipatif. Perannya juga mencakup kemampuan untuk mengomunikasikan visi budaya baru secara efektif serta memastikan bahwa nilai-nilai tersebut terinternalisasi dalam perilaku dan praktik kerja sehari-hari. Secara rinci, terdapat beberapa peran utama pemimpin sebagai agen perubahan budaya, yaitu:

1. Pencipta Visi Budaya Baru

Pemimpin sebagai pencipta visi budaya baru berperan strategis dalam merancang arah masa depan organisasi yang mencerminkan nilai-nilai yang relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Visi budaya baru yang diciptakan harus bersifat transformasional, yaitu mampu menginspirasi perubahan mendasar dalam cara berpikir, **Buku Referensi**

bersikap, dan bertindak seluruh anggota organisasi. Pemimpin tidak hanya merumuskan visi tersebut secara abstrak, tetapi juga menerjemahkannya dalam narasi yang kuat dan mudah dipahami oleh seluruh lapisan organisasi. Proses penciptaan visi ini harus disertai dengan pemahaman mendalam terhadap budaya lama, tantangan eksternal, serta aspirasi jangka panjang organisasi agar dapat membangun fondasi budaya yang kokoh dan berorientasi masa depan. Menurut Robbins dan Judge (2019), visi budaya yang efektif harus memiliki daya tarik emosional, arah yang jelas, dan mampu memberikan makna yang mendalam bagi setiap individu dalam organisasi.

Ketika pemimpin berhasil menciptakan visi budaya yang kuat, juga mampu menghubungkan visi tersebut dengan tujuan strategis organisasi secara menyeluruh dan menyatukan seluruh anggota organisasi ke dalam semangat perubahan. Visi ini akan menjadi panduan utama dalam pengambilan keputusan, pembentukan kebijakan, dan perilaku sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai yang baru dibentuk. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menciptakan visi budaya akan memfasilitasi proses penyesuaian sikap dan pola pikir organisasi untuk menghadapi dinamika zaman yang terus berkembang. Tanpa adanya visi yang jelas, perubahan budaya hanya akan menjadi proses formalitas tanpa arah yang pasti dan mudah mengalami kegagalan implementasi. Oleh karena itu, visi budaya bukan hanya simbol, melainkan kompas strategis dalam membangun organisasi yang resilien dan relevan.

2. Komunikator Perubahan

Sebagai komunikator perubahan, pemimpin memiliki tanggung jawab penting dalam menyampaikan pesan-pesan transformasi budaya secara jelas, konsisten, dan meyakinkan kepada seluruh anggota organisasi. Keberhasilan perubahan budaya tidak hanya ditentukan oleh strategi yang baik, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi yang mampu menjangkau aspek kognitif dan emosional individu dalam organisasi. Pemimpin harus mampu menjelaskan urgensi perubahan, arah yang ingin dicapai, serta dampak positif dari budaya baru secara persuasif dan relevan dengan konteks masing-masing individu. Komunikasi yang dilakukan tidak sekadar bersifat informatif, tetapi juga transformatif, yaitu membangun kesadaran dan komitmen kolektif terhadap visi budaya baru yang diusung. Yukl (2020) menyatakan bahwa pemimpin

yang efektif dalam proses perubahan adalah yang dapat menyampaikan visi secara berulang, memperkuat makna perubahan, dan membentuk persepsi positif terhadap masa depan organisasi.

Peran sebagai komunikator perubahan juga menuntut pemimpin untuk menciptakan ruang dialog yang terbuka dan partisipatif agar seluruh anggota organisasi merasa dilibatkan dan memiliki suara dalam proses transformasi budaya. Komunikasi dua arah ini sangat penting untuk membangun kepercayaan, mengurangi resistensi, dan mendorong partisipasi aktif dari berbagai elemen organisasi. Pemimpin perlu mendengarkan umpan balik, menjawab kekhawatiran, serta memberikan klarifikasi terhadap miskONSEPSI yang muncul selama proses perubahan berlangsung. Dengan cara ini, komunikasi menjadi jembatan antara visi perubahan dengan realitas sehari-hari yang dihadapi oleh anggota organisasi. Maka, pemimpin tidak hanya berperan sebagai penyampai pesan, tetapi juga sebagai fasilitator yang menjaga kelangsungan dialog strategis mengenai arah budaya organisasi.

3. Teladan Nilai-Nilai Baru

Pemimpin sebagai teladan nilai-nilai baru berperan krusial dalam memastikan bahwa perubahan budaya tidak hanya dikomunikasikan secara lisan, tetapi juga diwujudkan melalui perilaku nyata yang dapat ditiru oleh seluruh anggota organisasi. Dalam proses transformasi budaya, anggota organisasi cenderung mencari figur yang dapat dipercaya dan dijadikan panutan, sehingga sikap dan tindakan pemimpin menjadi simbol konkret dari nilai-nilai yang ingin dibangun. Ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara apa yang dikatakan dan dilakukan, maka proses internalisasi nilai-nilai baru menjadi lebih mudah diterima dan diadopsi oleh lingkungan kerja. Keteladanan ini menciptakan legitimasi dan kepercayaan terhadap arah perubahan, serta memperkuat integritas proses budaya yang tengah dibentuk. Northouse (2021) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif bukan hanya menyuarakan nilai, tetapi juga menghidupi nilai tersebut melalui tindakan sehari-hari yang dapat dirasakan langsung oleh orang-orang di sekitarnya.

Pada konteks organisasi, pemimpin yang menjadi teladan nilai-nilai baru dapat mempercepat perubahan budaya karena tindakannya menjadi rujukan dalam menentukan perilaku yang diharapkan. Secara sadar menampilkan sikap, etika, serta keputusan yang mencerminkan

budaya baru, sehingga menciptakan atmosfer organisasi yang selaras dengan tujuan perubahan. Hal ini sangat penting terutama dalam menghadapi masa transisi, di mana masih banyak anggota organisasi yang mengalami kebingungan atau bahkan penolakan terhadap nilai-nilai baru. Keteladanan menjadi strategi paling ampuh dalam membentuk budaya karena mampu mengatasi hambatan psikologis dan menciptakan rasa aman dalam beradaptasi. Oleh karena itu, pemimpin tidak cukup hanya menetapkan norma dan kebijakan, tetapi harus menunjukkan bagaimana nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari.

4. Pendorong Partisipasi

Pemimpin sebagai pendorong partisipasi memiliki tanggung jawab utama dalam mengajak seluruh anggota organisasi untuk terlibat secara aktif dalam proses perubahan budaya. Partisipasi yang luas tidak hanya menciptakan rasa memiliki terhadap budaya baru, tetapi juga meningkatkan efektivitas implementasi perubahan melalui kolaborasi dan dukungan yang kuat dari berbagai pihak. Pemimpin harus menciptakan suasana yang inklusif dan demokratis, di mana setiap individu merasa bahwa suara, gagasan, dan kontribusinya dihargai dalam perjalanan transformasi budaya. Keterlibatan aktif ini menciptakan kohesi sosial dan mengurangi resistensi terhadap perubahan karena anggota organisasi merasa menjadi bagian dari proses, bukan hanya objek dari kebijakan baru. Menurut Cameron dan Green (2019), pemimpin yang mampu melibatkan orang-orang dalam perubahan akan memperoleh tingkat penerimaan dan keberhasilan yang jauh lebih tinggi dibandingkan pendekatan yang bersifat top-down.

Mendorong partisipasi juga berarti bahwa pemimpin tidak boleh memonopoli arah perubahan, melainkan membangun ruang kolaboratif yang mendorong diskusi, inovasi, dan komitmen bersama terhadap nilai-nilai budaya yang baru. Pemimpin perlu menetapkan forum-forum dialog terbuka, membentuk tim lintas fungsi, dan memberikan peluang kepada setiap anggota untuk memberikan umpan balik serta solusi terhadap tantangan perubahan. Cara ini tidak hanya memperkaya perspektif dalam proses perubahan, tetapi juga mempercepat proses adaptasi budaya karena setiap keputusan dianggap sebagai hasil konsensus, bukan instruksi sepihak. Keterlibatan aktif ini akan menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif dan memperkuat legitimasi

pemimpin di mata anggota organisasi. Oleh karena itu, pendorong partisipasi bukan hanya sebuah peran taktis, tetapi juga strategi jangka panjang dalam membangun fondasi budaya yang kokoh dan berkelanjutan.

5. Pengelola Konflik dan Resistensi

Pemimpin sebagai pengelola konflik dan resistensi berperan penting dalam menjaga stabilitas organisasi selama proses perubahan budaya yang sering kali memunculkan ketegangan emosional dan perlawanan internal. Resistensi terhadap perubahan adalah respons alami yang muncul dari ketidakpastian, kehilangan rasa aman, atau perbedaan nilai yang sudah lama dianut oleh anggota organisasi. Dalam situasi ini, pemimpin dituntut untuk memiliki kepekaan interpersonal dan kemampuan analitis untuk mengenali sumber konflik secara dini serta merumuskan pendekatan yang tepat dalam menyikapinya. Tidak hanya bertindak sebagai penengah, tetapi juga sebagai fasilitator dialog terbuka yang mampu menjembatani perbedaan kepentingan dan mengarahkan energi negatif menjadi solusi konstruktif. Seperti disampaikan oleh Waddell *et al.* (2020), pemimpin yang efektif dalam mengelola resistensi akan mendorong perubahan yang lebih stabil dan berkelanjutan karena mampu menumbuhkan kepercayaan serta menurunkan kecemasan di tengah proses transformasi.

Pada konteks perubahan budaya, pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang aman bagi setiap individu untuk menyuarakan ketidaksetujuan atau keraguan tanpa takut terhadap dampak negatif. Upaya ini penting agar konflik yang muncul tidak berkembang menjadi disfungsi, melainkan diarahkan menjadi bahan refleksi dan inovasi terhadap pendekatan perubahan yang sedang dijalankan. Strategi manajemen konflik yang digunakan harus adaptif, mulai dari pendekatan kolaboratif hingga kompromi, tergantung pada dinamika dan karakteristik masalah yang dihadapi. Pemimpin juga harus menunjukkan empati dan mendengarkan dengan aktif, karena sering kali resistensi bukan disebabkan oleh penolakan terhadap visi perubahan, melainkan ketidaksiapan menghadapi prosesnya. Oleh sebab itu, keterampilan komunikasi, negosiasi, dan resolusi konflik menjadi elemen yang tak terpisahkan dari kepemimpinan dalam perubahan budaya.

C. Keselarasan Gaya Kepemimpinan dengan Nilai Budaya

Keselarasan Gaya Kepemimpinan dengan Nilai Budaya adalah kondisi di mana pola atau pendekatan kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin sesuai dan harmonis dengan nilai-nilai budaya yang dianut oleh organisasi atau masyarakat tempat kepemimpinan itu berlangsung. Keselarasan ini sangat penting karena nilai budaya menjadi landasan perilaku, norma sosial, dan cara pandang anggota organisasi terhadap otoritas dan interaksi sosial. Jika gaya kepemimpinan tidak sejalan dengan nilai budaya, akan muncul ketidaksesuaian yang berpotensi menimbulkan konflik, resistensi, atau penurunan produktivitas. Sebaliknya, keselarasan memungkinkan proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan motivasi berjalan lebih lancar dan efektif, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara rinci, berikut beberapa faktor utama yang memengaruhi keselarasan gaya kepemimpinan dengan nilai budaya:

1. Karakteristik Nilai Budaya

Karakteristik nilai budaya merupakan faktor utama yang memengaruhi keselarasan gaya kepemimpinan dengan nilai budaya karena nilai-nilai ini membentuk kerangka dasar bagaimana individu dan kelompok dalam suatu organisasi berperilaku dan berinteraksi. Nilai budaya menentukan pandangan terhadap otoritas, cara pengambilan keputusan, dan ekspektasi terhadap pemimpin, sehingga gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakteristik budaya tersebut cenderung menghadapi resistensi dan ketidakpercayaan. Sebagai contoh, dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, gaya kepemimpinan otoriter atau hierarkis biasanya lebih mudah diterima dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang egaliter, yang mungkin lebih efektif dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah. Oleh karena itu, pemimpin harus memahami karakteristik nilai budaya ini agar mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan yang efektif dan harmonis dalam konteks budaya yang spesifik (Hofstede, 2018).

Dimensi budaya seperti individualisme versus kolektivisme sangat memengaruhi preferensi terhadap gaya kepemimpinan; budaya kolektivistik biasanya mengutamakan harmoni dan kerja sama kelompok, sehingga gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif lebih disukai, sedangkan budaya individualistik lebih

menghargai otonomi dan inisiatif pribadi, yang dapat mendukung gaya kepemimpinan yang lebih bebas dan mendorong inovasi. Pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan dimensi-dimensi budaya ini akan lebih efektif dalam menginspirasi dan memotivasi anggota organisasinya, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan. Kesadaran akan perbedaan budaya ini penting dalam konteks organisasi global dan multikultural, di mana satu gaya kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara universal. Adaptasi gaya kepemimpinan terhadap nilai budaya juga dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kohesi tim.

2. Gaya Kepemimpinan yang Digunakan

Gaya kepemimpinan yang digunakan menjadi faktor utama dalam keselarasan dengan nilai budaya karena gaya tersebut mencerminkan cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasinya sesuai dengan konteks budaya yang berlaku. Gaya kepemimpinan yang berbeda seperti otoriter, demokratis, transformasional, dan laissez-faire memiliki karakteristik yang berbeda dan akan lebih efektif jika disesuaikan dengan nilai-nilai budaya yang dominan di lingkungan organisasi. Misalnya, gaya kepemimpinan otoriter lebih diterima dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi karena adanya penghormatan yang kuat terhadap hierarki, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis lebih cocok dalam budaya yang mengutamakan egalitarianisme dan partisipasi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang selaras dengan budaya akan lebih berhasil dalam membangun kepercayaan dan meningkatkan produktivitas (Northouse, 2019).

Penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai budaya juga berdampak pada komunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi, di mana gaya yang partisipatif dapat memperkuat keterlibatan anggota dalam budaya kolektivistik, sedangkan gaya yang lebih langsung dan independen sesuai dengan budaya individualistik. Fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan konteks budaya memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan responsif terhadap kebutuhan anggota, sehingga mengurangi potensi konflik dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks globalisasi dan keberagaman budaya di tempat kerja, pemahaman terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan nilai

budaya menjadi semakin penting agar kepemimpinan dapat berjalan efektif dan adaptif.

3. Kemampuan Adaptasi Pemimpin

Kemampuan adaptasi pemimpin merupakan faktor utama yang sangat menentukan dalam menciptakan keselarasan gaya kepemimpinan dengan nilai budaya, karena pemimpin harus mampu menyesuaikan caranya memimpin sesuai dengan konteks budaya yang berbeda agar efektif dalam berinteraksi dengan anggota organisasi. Adaptasi ini mencakup pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai, norma, serta ekspektasi budaya yang ada, sehingga pemimpin dapat memilih pendekatan kepemimpinan yang tepat dan menghindari konflik budaya yang mungkin muncul akibat ketidaksesuaian. Kemampuan adaptasi ini juga menunjukkan fleksibilitas dan kecerdasan budaya, yang memungkinkan pemimpin tidak hanya bertahan dalam situasi yang berubah tetapi juga memanfaatkan keberagaman budaya untuk mendorong inovasi dan kerja sama. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang adaptif dapat membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, serta memperkuat kohesi tim dalam organisasi multikultural atau yang memiliki dinamika budaya yang kompleks (Earley & Mosakowski, 2019).

Kemampuan adaptasi pemimpin berperan dalam memfasilitasi komunikasi yang efektif lintas budaya, yang seringkali menjadi tantangan utama dalam organisasi dengan nilai budaya yang beragam. Pemimpin yang adaptif mampu mengenali perbedaan gaya komunikasi, pengambilan keputusan, dan preferensi interpersonal yang dipengaruhi oleh budaya, sehingga dapat menyesuaikan cara berkomunikasi dan strategi manajemen konflik dengan cara yang lebih tepat sasaran. Fleksibilitas ini mengurangi potensi kesalahpahaman dan membangun lingkungan kerja yang inklusif, dimana setiap anggota merasa dihargai dan didengar. Kemampuan adaptasi juga mendukung pemimpin dalam menjalankan peran sebagai jembatan antar budaya, yang sangat penting dalam organisasi global maupun nasional yang pluralistik.

4. Komunikasi dan Persepsi Anggota

Komunikasi dan persepsi anggota merupakan faktor utama yang memengaruhi keselarasan gaya kepemimpinan dengan nilai budaya karena efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada bagaimana

pesan, nilai, dan visi pemimpin dipahami dan diterima oleh anggota organisasi. Persepsi anggota terhadap gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh nilai budaya, sehingga gaya kepemimpinan yang dianggap tepat dalam satu budaya mungkin kurang efektif atau bahkan menimbulkan penolakan di budaya lain. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan sensitif terhadap konteks budaya dapat membangun pemahaman bersama serta mengurangi risiko kesalahpahaman, sehingga memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya komunikasinya agar sesuai dengan harapan dan norma budaya anggota, yang pada akhirnya meningkatkan keselarasan dan efektivitas kepemimpinan (Ting-Toomey & Chung, 2018).

Persepsi anggota terhadap legitimasi dan kredibilitas pemimpin sangat dipengaruhi oleh cara komunikasi yang digunakan dalam konteks budaya, yang memengaruhi tingkat kepercayaan dan loyalitas anggota terhadap pemimpin. Dalam budaya yang mengutamakan harmoni sosial dan penghindaran konflik, komunikasi yang bersifat diplomatis dan penuh empati akan lebih diterima, sementara dalam budaya yang menekankan kejujuran langsung dan keterbukaan, gaya komunikasi yang lugas dan transparan lebih dihargai. Pemahaman terhadap perbedaan-perbedaan ini memungkinkan pemimpin untuk membangun ikatan emosional dan sosial yang kuat dengan anggota, yang merupakan fondasi penting dalam membentuk keselarasan budaya dan kepemimpinan. Dengan demikian, komunikasi dan persepsi anggota menjadi jembatan utama yang menghubungkan nilai budaya dan gaya kepemimpinan dalam organisasi.

5. Nilai-nilai Organisasi yang Diinternalisasi

Nilai-nilai organisasi yang diinternalisasi menjadi faktor utama dalam memengaruhi keselarasan gaya kepemimpinan dengan nilai budaya karena nilai-nilai tersebut mencerminkan identitas bersama yang dianut dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi, termasuk pemimpinnya. Internalitas nilai-nilai ini berarti bahwa anggota organisasi tidak hanya memahami tetapi juga meyakini dan mengamalkan nilai-nilai tersebut dalam setiap tindakan dan keputusan, sehingga gaya kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai tersebut akan diterima secara alami dan efektif. Ketika gaya kepemimpinan mengakomodasi nilai-nilai yang telah diinternalisasi, hal ini memperkuat

legitimasi pemimpin dan mendorong ikatan emosional serta loyalitas anggota organisasi yang mendalam. Oleh karena itu, keselarasan antara gaya kepemimpinan dan nilai-nilai yang diinternalisasi membantu menciptakan sinergi yang mendukung stabilitas serta kemajuan organisasi secara berkelanjutan (Schein, 2017).

Nilai-nilai yang diinternalisasi dalam organisasi membentuk standar perilaku dan harapan yang jelas bagi pemimpin dalam menjalankan perannya, sehingga memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan norma yang dihormati oleh seluruh anggota. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai ini akan memperkuat budaya organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kohesi dan kolaborasi antar anggota, serta mengurangi potensi konflik akibat perbedaan persepsi atau ketidaksesuaian tindakan. Pemimpin yang mengabaikan atau bertentangan dengan nilai-nilai yang telah diinternalisasi sering kali menghadapi tantangan serius dalam membangun kepercayaan dan motivasi di kalangan anggota, yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai internal organisasi menjadi kunci bagi pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan secara efektif.

D. Dampak Budaya terhadap Legitimasi Kepemimpinan

Budaya memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap legitimasi kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau masyarakat. Legitimasi kepemimpinan tidak hanya diperoleh dari jabatan formal atau sistem politik, tetapi juga dari kesesuaian antara nilai-nilai pemimpin dengan norma-norma budaya yang dianut oleh komunitasnya. Ketika seorang pemimpin mampu mencerminkan dan menghormati nilai-nilai budaya yang hidup dalam masyarakatnya, maka kepemimpinannya akan lebih mudah diterima dan didukung secara moral serta sosial. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan bertentangan dengan nilai-nilai budaya lokal, maka legitimasi tersebut bisa terganggu, bahkan ditolak oleh publik. Secara rinci, dampak budaya terhadap legitimasi kepemimpinan dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut:

1. Kesesuaian Nilai dan Norma

Kesesuaian nilai dan norma budaya dengan perilaku kepemimpinan merupakan fondasi utama dalam menentukan tingkat

legitimasi seorang pemimpin di mata masyarakat. Dalam konteks budaya lokal, masyarakat cenderung menilai kepemimpinannya bukan hanya dari keberhasilan administratif, melainkan juga dari integritas pribadi yang sesuai dengan nilai-nilai kolektif yang diyakini bersama. Ketika pemimpin mencerminkan prinsip-prinsip budaya seperti keadilan, kearifan lokal, serta kepedulian sosial, maka dukungan publik akan muncul secara alami dan menguatkan posisinya secara moral. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memahami dan mengadopsi norma sosial setempat tidak hanya dihormati, tetapi juga dipandang sah sebagai representasi kepentingan kolektif. Sebaliknya, pemimpin yang bertentangan dengan nilai-nilai tersebut akan dianggap asing atau tidak pantas, sehingga legitimasi sosialnya berpotensi menurun secara signifikan.

Kesesuaian ini tidak hanya menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan masyarakat, tetapi juga membentuk rasa keterhubungan emosional dan psikologis antara keduanya. Nilai seperti kejujuran, kebersamaan, dan musyawarah bukan sekadar ideal moral, melainkan menjadi tolok ukur penting dalam menilai keabsahan seorang pemimpin dalam menjalankan perannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Prasojo dan Fahmi (2021), legitimasi kepemimpinan akan lebih mudah diperoleh jika pemimpin mampu menyelaraskan tindakannya dengan sistem nilai lokal yang hidup dalam masyarakat. Ketika pemimpin gagal menyesuaikan diri dengan harapan normatif masyarakat, maka akan terjadi ketegangan yang berpotensi melemahkan kepercayaan publik terhadap kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu, legitimasi tidak hanya bersifat struktural, melainkan juga sangat kultural dan kontekstual.

2. Simbol dan Representasi Budaya

Simbol dan representasi budaya berperan krusial dalam membentuk legitimasi kepemimpinan karena keduanya merepresentasikan identitas, nilai, dan sejarah kolektif suatu komunitas yang dihormati. Ketika seorang pemimpin mampu menggunakan simbol budaya secara tepat, seperti mengenakan pakaian adat pada acara penting atau menyampaikan pidato dalam bahasa lokal, hal tersebut dianggap sebagai bentuk penghormatan yang mendalam terhadap warisan budaya masyarakat. Praktik semacam ini tidak hanya memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan rakyat, tetapi juga menegaskan bahwa

pemimpin tersebut memahami serta menghargai tradisi yang telah lama dijunjung tinggi. Simbol budaya menjadi jembatan komunikasi non-verbal yang memperkuat narasi kepemimpinan dalam konteks kultural tanpa harus selalu diartikulasikan dalam bentuk kebijakan. Menurut Haris (2020), representasi budaya dalam kepemimpinan bukan sekadar pelengkap seremonial, tetapi merupakan instrumen strategis untuk membangun kepercayaan publik dan mengukuhkan legitimasi sosial pemimpin tersebut.

Pemanfaatan simbol-simbol budaya secara autentik memungkinkan pemimpin tampil sebagai bagian dari masyarakat, bukan sebagai entitas yang terpisah atau teralienasi dari lingkungan sosial-budayanya. Masyarakat cenderung merasa lebih dekat dan percaya pada pemimpin yang mampu mencerminkan nilai-nilai kolektif dalam simbol-simbol visual, bahasa, dan ritual sosial. Dengan demikian, legitimasi kepemimpinan tidak lagi hanya bertumpu pada posisi formal atau hasil pemilihan, tetapi juga pada kapasitas simbolik pemimpin dalam mengartikulasikan identitas budaya masyarakat secara representatif. Ketika simbol digunakan secara tidak tepat atau sekadar sebagai formalitas kosong, legitimasi tersebut bisa menjadi rapuh karena masyarakat merasa pemimpinnya tidak sungguh-sungguh memahami esensi dari simbol yang diangkat. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran simbolik adalah bagian integral dari strategi kepemimpinan yang ingin membangun koneksi kultural yang kuat.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting yang dipengaruhi oleh budaya dan sangat menentukan sejauh mana legitimasi seorang pemimpin dapat diterima oleh masyarakat atau organisasi. Dalam masyarakat yang menjunjung tinggi nilai kolektivisme dan musyawarah, seperti di banyak negara Asia termasuk Indonesia, gaya kepemimpinan partisipatif lebih mudah diterima karena dianggap menghargai suara bersama dan mengedepankan harmoni sosial. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter atau individualistik dalam konteks budaya tersebut sering kali ditolak karena bertentangan dengan nilai kultural yang menekankan kebersamaan dan kerja sama. Gaya kepemimpinan yang tidak sejalan dengan norma budaya bisa menimbulkan kesenjangan antara pemimpin dan yang dipimpin, sehingga menurunkan kepercayaan dan merusak legitimasi secara

perlahan. Menurut Wahyudi (2019), kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan nilai budaya yang dominan dalam suatu masyarakat akan memperkuat otoritas moral dan dukungan sosial terhadap kepemimpinan tersebut.

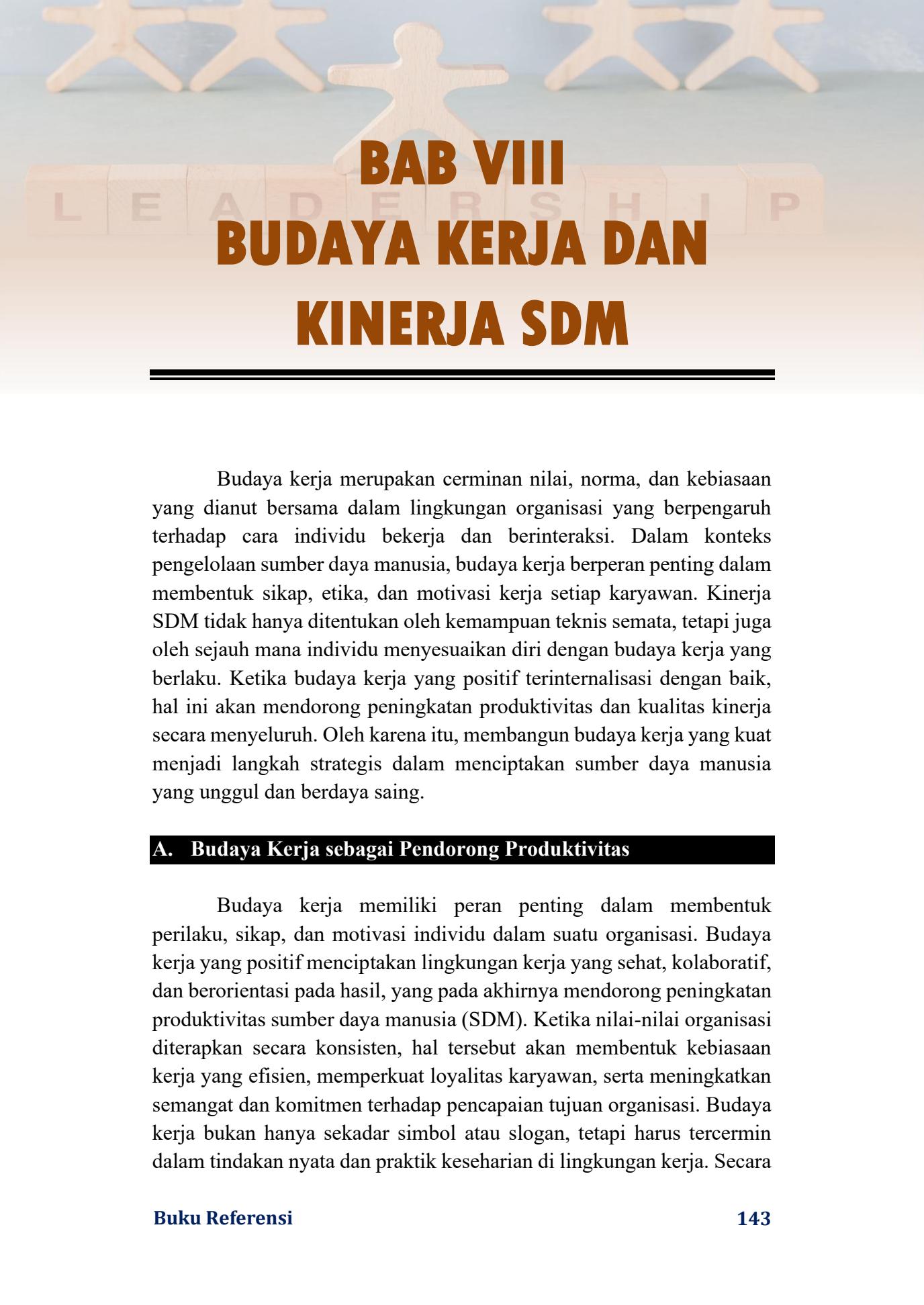
Keberhasilan seorang pemimpin dalam meraih dan mempertahankan legitimasi sangat bergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan pola interaksi sosial yang dihargai oleh komunitasnya. Dalam masyarakat egaliter, pemimpin yang bersikap terbuka, komunikatif, dan melibatkan pihak lain dalam pengambilan keputusan akan dianggap lebih sah secara sosial. Gaya semacam ini tidak hanya menciptakan rasa memiliki dalam kelompok, tetapi juga membangun rasa keadilan dan kepercayaan di antara pengikut. Ketika pemimpin menunjukkan kepekaan terhadap ekspektasi budaya dalam cara ia mengelola tim, memimpin rapat, atau membuat kebijakan, maka ia memperkuat posisinya bukan hanya sebagai pengambil keputusan tetapi juga sebagai panutan yang mencerminkan nilai-nilai bersama. Dalam jangka panjang, legitimasi semacam ini jauh lebih stabil karena terbentuk dari pemahaman timbal balik antara pemimpin dan masyarakatnya.

4. Mekanisme Resolusi Konflik

Mekanisme resolusi konflik merupakan cerminan penting dari nilai-nilai budaya dalam suatu masyarakat, dan cara pemimpin mengelola konflik sangat menentukan legitimasi sosialnya di mata publik. Dalam masyarakat yang menjunjung tinggi nilai harmoni, perdamaian, dan musyawarah, pemimpin diharapkan tidak menyelesaikan konflik secara represif atau otoriter, tetapi dengan pendekatan yang akomodatif dan berbasis konsensus. Ketika pemimpin mampu merespons konflik secara bijak melalui forum-forum adat atau struktur sosial tradisional yang telah terbukti efektif, maka ia akan dipandang sebagai sosok yang memahami akar budaya serta sistem penyelesaian masalah yang sudah teruji secara historis. Sebaliknya, penggunaan cara-cara penyelesaian konflik yang kaku atau bertentangan dengan nilai-nilai lokal dapat menimbulkan resistensi, bahkan memunculkan krisis kepercayaan terhadap kepemimpinan tersebut. Sebagaimana dikemukakan oleh Fitriani (2020), legitimasi kepemimpinan akan menguat apabila resolusi konflik dilakukan dengan

mempertimbangkan nilai kultural yang hidup dalam komunitas dan bukan semata-mata berdasarkan prosedur formal.

Pemimpin yang mengabaikan mekanisme budaya dalam menyelesaikan konflik cenderung dianggap tidak peka terhadap struktur sosial yang ada, sehingga pendekatannya bisa menimbulkan kesan dominatif dan menjauhkan diri dari masyarakat. Dalam banyak kasus, kegagalan pemimpin dalam merespons konflik secara kultural telah menyebabkan munculnya ketegangan berkepanjangan karena masyarakat merasa tidak dihormati secara simbolik maupun prosedural. Legitimasi kepemimpinan dalam konteks seperti ini tidak hanya diukur dari hasil akhirnya, tetapi juga dari proses yang dijalankan selama penyelesaian konflik tersebut berlangsung. Proses yang memperhatikan nilai-nilai kesetaraan, saling menghormati, dan keadilan restoratif akan memperkuat posisi pemimpin sebagai penjaga keseimbangan sosial. Oleh karena itu, kearifan lokal tidak boleh dipisahkan dari strategi penyelesaian konflik yang dijalankan seorang pemimpin dalam menjaga stabilitas dan kepercayaan.



BAB VIII

BUDAYA KERJA DAN

KINERJA SDM

Budaya kerja merupakan cerminan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama dalam lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap cara individu bekerja dan berinteraksi. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, budaya kerja berperan penting dalam membentuk sikap, etika, dan motivasi kerja setiap karyawan. Kinerja SDM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga oleh sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang berlaku. Ketika budaya kerja yang positif terinternalisasi dengan baik, hal ini akan mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang kuat menjadi langkah strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing.

A. Budaya Kerja sebagai Pendorong Produktivitas

Budaya kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku, sikap, dan motivasi individu dalam suatu organisasi. Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas sumber daya manusia (SDM). Ketika nilai-nilai organisasi diterapkan secara konsisten, hal tersebut akan membentuk kebiasaan kerja yang efisien, memperkuat loyalitas karyawan, serta meningkatkan semangat dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Budaya kerja bukan hanya sekadar simbol atau slogan, tetapi harus tercermin dalam tindakan nyata dan praktik keseharian di lingkungan kerja. Secara

rinci, budaya kerja dapat mendorong produktivitas SDM melalui beberapa mekanisme utama berikut:

1. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan merupakan salah satu mekanisme utama budaya kerja dalam mendorong produktivitas SDM karena keduanya menciptakan kondisi psikologis yang mendukung semangat kerja tinggi dan komitmen individu terhadap tujuan organisasi. Ketika budaya kerja menanamkan nilai-nilai yang mengakui kontribusi individu, menghargai partisipasi, dan memberikan ruang untuk berkembang, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan terhubung secara emosional dengan tempat kerjanya. Perasaan memiliki tersebut menumbuhkan dorongan internal untuk bekerja lebih keras, menunjukkan inisiatif, serta meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan. Selain itu, keterlibatan yang tinggi juga berkontribusi pada penurunan tingkat absensi dan turnover karena karyawan merasa nyaman serta termotivasi untuk bertahan dan tumbuh bersama organisasi. Menurut Deci dan Ryan (2019), motivasi intrinsik yang tumbuh dalam lingkungan kerja yang suportif akan mendorong individu untuk bertindak secara optimal tanpa perlu tekanan eksternal yang berlebihan.

Budaya kerja yang membangun motivasi juga berperan penting dalam menciptakan makna kerja yang lebih mendalam bagi karyawan, di mana setiap tugas tidak lagi dipandang sebagai beban, tetapi sebagai kontribusi nyata terhadap keberhasilan kolektif. Dalam lingkungan semacam ini, pekerja akan merasa lebih terhubung dengan nilai dan visi organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Ketika organisasi secara aktif membentuk budaya kerja yang transparan, inklusif, dan memberi umpan balik positif, karyawan cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan lebih adaptif terhadap dinamika kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya menjadi bingkai perilaku, tetapi juga sarana efektif untuk menanamkan motivasi yang bersifat jangka panjang. Maka dari itu, penguatan motivasi harus menjadi bagian integral dari pembentukan budaya kerja yang strategis dan berkelanjutan.

2. Mendorong Disiplin dan Tanggung Jawab

Mendorong disiplin dan tanggung jawab merupakan mekanisme penting dalam budaya kerja yang berperan langsung terhadap produktivitas SDM karena keduanya membentuk pola perilaku yang konsisten dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Disiplin kerja tercermin dalam kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi, sementara tanggung jawab melibatkan kesadaran individu untuk menuntaskan pekerjaan secara mandiri dan dapat diandalkan. Budaya kerja yang menanamkan nilai kedisiplinan dan tanggung jawab tidak hanya menciptakan keteraturan dalam proses kerja, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan antara manajemen dan karyawan yang berdampak pada efisiensi operasional. Ketika sikap disiplin menjadi bagian dari kebiasaan kerja, maka keterlambatan, kelalaian, dan konflik kerja dapat diminimalisasi secara signifikan. Seperti dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2020), perilaku disiplin dan rasa tanggung jawab yang berkembang dalam lingkungan kerja yang sehat berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja individu dan kolektif.

Budaya kerja yang mendorong tanggung jawab personal akan mendorong setiap individu untuk memiliki rasa kepemilikan terhadap tugas dan hasil kerjanya, sehingga tidak bergantung pada pengawasan terus-menerus. Tanggung jawab yang tertanam dalam budaya kerja memunculkan karakter pekerja yang lebih proaktif, mandiri, dan siap menghadapi tantangan kerja secara dewasa dan terencana. Dalam organisasi yang menghargai kedisiplinan dan tanggung jawab, proses kerja akan berjalan lebih tertib dan produktif karena setiap orang memahami perannya dan berusaha memenuhi ekspektasi organisasi secara konsisten. Dengan demikian, budaya kerja yang mengedepankan nilai-nilai ini berfungsi sebagai sistem kontrol internal yang memperkuat akuntabilitas dan profesionalisme di lingkungan kerja. Hal ini sekaligus menjadi dasar yang kokoh bagi peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan.

3. Memperkuat Kolaborasi dan Sinergi Tim

Memperkuat kolaborasi dan sinergi tim adalah salah satu mekanisme utama dalam budaya kerja yang efektif untuk mendorong produktivitas SDM, karena kerja tim yang solid akan menciptakan aliran informasi dan ide yang lebih terbuka, cepat, dan terkoordinasi. Budaya

kerja yang menekankan pentingnya saling mendukung, saling menghargai, serta berbagi tanggung jawab antar individu mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan saling memperkuat. Sinergi tim yang terbangun dari interaksi yang sehat dan komunikasi yang terbuka berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas serta penyelesaian masalah secara kolektif. Selain itu, kolaborasi tim yang didukung oleh budaya organisasi yang positif juga memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap tim dan organisasinya. Menurut Katzenbach dan Smith (2018), tim yang dikelola dengan baik dan dilandasi oleh budaya kolaboratif dapat menghasilkan tingkat produktivitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja individu secara terpisah.

Ketika budaya kerja memfasilitasi interaksi lintas fungsi dan mendorong partisipasi aktif dalam proses kerja tim, maka organisasi akan mampu memaksimalkan potensi kolektif dari seluruh anggota. Setiap individu yang merasa terhubung secara profesional dan personal dengan timnya akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal, karena memahami bahwa keberhasilan satu orang bergantung pada keberhasilan bersama. Kolaborasi yang terstruktur dan didorong oleh budaya saling percaya akan mengurangi konflik internal, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan ketanggapan tim terhadap dinamika pasar dan kebutuhan organisasi. Di samping itu, sinergi antar anggota tim juga membentuk pembagian peran dan tanggung jawab yang lebih jelas, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien dan akurat. Budaya kerja yang memperkuat kolaborasi tidak hanya membentuk tim yang kompak, tetapi juga mendorong inovasi melalui interaksi yang produktif.

4. Menumbuhkan Adaptabilitas dan Inovasi

Menumbuhkan adaptabilitas dan inovasi merupakan mekanisme penting dalam budaya kerja yang berperan besar dalam meningkatkan produktivitas SDM, terutama dalam menghadapi tantangan organisasi yang dinamis dan cepat berubah. Budaya kerja yang mendorong keterbukaan terhadap perubahan akan menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk bereksperimen, belajar dari kegagalan, serta mengembangkan solusi baru yang lebih efisien. Ketika adaptabilitas menjadi nilai inti dalam budaya organisasi, maka individu akan ter dorong untuk memperbarui keterampilan, mengadopsi teknologi baru,

serta merespons perubahan lingkungan kerja secara positif dan cepat. Hal ini memungkinkan organisasi tetap kompetitif karena sumber daya manusianya mampu menyesuaikan diri dan memberikan kontribusi maksimal dalam berbagai situasi. Seperti dikemukakan oleh Anderson dan Anderson (2020), organisasi yang menanamkan budaya adaptif dan inovatif dalam sistem kerjanya akan lebih mudah bertransformasi dan mempertahankan produktivitas SDM di tengah tekanan perubahan.

Pada praktiknya, budaya kerja yang memfasilitasi inovasi mendorong karyawan untuk tidak hanya mengikuti prosedur, tetapi juga berpikir kritis dan menciptakan pendekatan baru dalam menyelesaikan tugas. Inovasi yang lahir dari tingkat individu maupun tim memungkinkan efisiensi kerja yang lebih tinggi karena solusi yang dihasilkan seringkali lebih tepat guna, hemat waktu, dan sesuai dengan konteks organisasi. Adaptabilitas juga menjadi kunci dalam menjaga semangat kerja di tengah disrupti karena karyawan yang fleksibel akan lebih mudah mengelola stres, menyesuaikan target, serta tetap fokus pada hasil kerja. Budaya kerja yang menghargai pembelajaran terus-menerus dan perubahan sebagai peluang, bukan ancaman, secara tidak langsung menciptakan karyawan yang lebih kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, budaya inovatif dan adaptif menjadi landasan penting bagi organisasi dalam mendorong kinerja individu maupun tim secara menyeluruh.

5. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan merupakan mekanisme strategis dalam budaya kerja yang dapat mendorong produktivitas SDM karena karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan lingkungan kerjanya akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Budaya kerja yang inklusif, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan menciptakan rasa aman dan kenyamanan psikologis yang mendalam, sehingga mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya secara konsisten. Kepuasan kerja yang tinggi biasanya berkorelasi positif dengan peningkatan semangat kerja, inisiatif, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, karena karyawan merasa hubungan dengan organisasi bersifat timbal balik dan bermakna. Selain itu, loyalitas akan tumbuh dari pengalaman kerja yang positif, transparansi dalam komunikasi, serta penghargaan terhadap pencapaian yang diberikan oleh organisasi. Seperti

dikemukakan oleh Meyer dan Allen (2020), loyalitas karyawan yang lahir dari komitmen afektif terhadap organisasi akan menciptakan hubungan jangka panjang yang mendukung stabilitas dan produktivitas kerja.

Budaya kerja yang menekankan pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi juga berkontribusi besar dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Ketika organisasi mampu memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang, menjaga kesejahteraan, serta mendengarkan aspirasi yang disampaikan, maka rasa memiliki terhadap organisasi akan semakin kuat. Dalam situasi tersebut, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga karena merasa bagian dari sistem yang memperhatikan pertumbuhan secara menyeluruh. Hal ini menjadi faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkompeten serta menghindari pergantian karyawan yang tinggi, yang kerap mengganggu kontinuitas kerja dan efektivitas tim. Oleh sebab itu, budaya kerja yang mendukung kepuasan dan loyalitas menjadi pendorong produktivitas yang tidak hanya bersifat fungsional, tetapi juga emosional.

B. Keterkaitan Budaya dan Kinerja Individu maupun Tim

Budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk pola pikir, sikap, dan tindakan anggota organisasi dalam menjalankan peran dan tanggung jawab. Budaya yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang terarah, bermakna, dan saling mendukung, yang pada akhirnya berpengaruh langsung terhadap kinerja baik pada tingkat individu maupun tim. Kinerja individu merujuk pada sejauh mana seseorang menyelesaikan tugasnya sesuai harapan dan target organisasi. Sementara itu, kinerja tim lebih menekankan pada kerja sama, sinergi, dan efektivitas kolektif dalam mencapai hasil yang diinginkan. Keduanya tidak terlepas dari nilai-nilai yang hidup dalam budaya organisasi. Secara rinci, keterkaitan budaya dan kinerja dapat dilihat dari beberapa aspek penting:

1. Pembentukan Etos Kerja

Pembentukan etos kerja merupakan salah satu aspek fundamental dalam keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja baik individu maupun tim, karena nilai-nilai budaya yang ditanamkan secara konsisten

akan membentuk karakter kerja yang tangguh dan bertanggung jawab. Budaya organisasi yang positif biasanya menanamkan nilai disiplin, integritas, dan komitmen tinggi yang pada akhirnya terinternalisasi ke dalam perilaku kerja karyawan secara individual. Individu yang terbiasa dengan budaya kerja yang menghargai ketepatan waktu, produktivitas, dan profesionalitas akan lebih cenderung menunjukkan performa kerja yang konsisten dan efisien dalam jangka panjang. Menurut Huda & Zainuri (2020), etos kerja terbentuk melalui kebiasaan dalam organisasi yang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya kerja yang diyakini bersama dan dijadikan sebagai pedoman dalam bertindak. Ketika individu memiliki etos kerja yang baik, maka ia akan memberikan kontribusi positif terhadap keseluruhan output organisasi secara berkesinambungan.

Tim kerja juga sangat bergantung pada etos kerja yang dibentuk dalam konteks budaya kolektif, karena kerja tim bukan hanya soal pembagian tugas, tetapi juga soal semangat bersama dalam mencapai tujuan yang sama. Jika semua anggota tim memiliki komitmen yang tinggi terhadap standar kerja yang ditentukan oleh budaya organisasi, maka proses kerja akan berlangsung lebih efektif dan minim konflik. Etos kerja dalam tim menciptakan kejelasan tanggung jawab, semangat gotong royong, dan dorongan saling mengingatkan antaranggota, sehingga menumbuhkan kinerja tim yang solid dan berdaya saing tinggi. Keberhasilan sebuah tim tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis masing-masing anggota, melainkan juga oleh seberapa kuat budaya kerja mampu menyatukan orientasi dan motivasi dalam satu tujuan. Dengan demikian, pembentukan etos kerja tidak bisa dilepaskan dari fungsi budaya sebagai pengarah dan penyemangat kerja tim secara kolektif.

2. Keterlibatan Emosional

Keterlibatan emosional menjadi aspek penting dalam menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja individu maupun tim, karena emosi yang terlibat dalam pekerjaan mampu mendorong motivasi intrinsik yang memperkuat loyalitas dan rasa tanggung jawab karyawan. Ketika seseorang merasa bahwa nilai-nilai pribadi sejalan dengan budaya organisasi, maka akan tumbuh rasa memiliki yang membuat individu bekerja dengan sepenuh hati, bukan sekadar memenuhi kewajiban. Perasaan dihargai, didukung, dan dianggap penting dalam lingkungan kerja menumbuhkan komitmen yang lebih dalam, sehingga

setiap tindakan dan keputusan kerja dilakukan dengan kesungguhan dan kepedulian tinggi terhadap hasilnya. Keterlibatan emosional ini terbentuk melalui interaksi antara struktur budaya yang mendorong empati, apresiasi, dan transparansi komunikasi dalam organisasi. Menurut Raharjo & Tjahjono (2019), ikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang dibangun melalui budaya kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja karena merasa lebih terhubung dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan bersama.

Di tingkat tim, keterlibatan emosional memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang harmonis, saling memahami, dan mendukung satu sama lain, sehingga mendorong kohesi tim dan kerja sama yang kuat dalam menghadapi tantangan kerja. Budaya organisasi yang menekankan empati, solidaritas, dan penghargaan terhadap peran tiap anggota akan menumbuhkan ikatan emosional yang mendorong loyalitas terhadap tim, bukan hanya terhadap tugas. Tim dengan keterlibatan emosional tinggi biasanya lebih adaptif, komunikatif, dan proaktif dalam menyelesaikan konflik atau hambatan kerja secara kolektif dan efisien. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan antarpersonal dan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan pencapaian target tim secara keseluruhan. Dalam kondisi seperti ini, sinergi bukan hanya terbentuk dari peran fungsional, melainkan juga dari rasa saling memiliki terhadap tim dan organisasi.

3. Sinergi Tim yang Kuat

Sinergi tim yang kuat merupakan cerminan nyata dari keberhasilan budaya organisasi dalam membentuk kerja sama yang efektif dan harmonis di antara anggota tim, di mana setiap individu memahami perannya sekaligus mendukung tujuan bersama. Budaya yang mengedepankan kolaborasi, kepercayaan, dan komunikasi terbuka akan menciptakan landasan yang kokoh bagi tim untuk bekerja secara sinergis tanpa terhambat oleh ego sektoral atau dominasi individu. Dalam tim yang dibentuk oleh budaya kerja yang sehat, masing-masing anggota tidak hanya bekerja untuk memenuhi target pribadi, tetapi juga aktif berkontribusi terhadap keberhasilan tim secara keseluruhan. Kesadaran kolektif ini menumbuhkan kepercayaan timbal balik yang memperkuat koordinasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan efektivitas kerja lintas fungsi. Seperti yang dikemukakan

oleh Arumsari dan Nugroho (2021), sinergi dalam tim terbentuk dari budaya kerja yang menanamkan nilai kebersamaan dan saling mendukung, yang menjadi pendorong utama kinerja kelompok.

Ketika budaya organisasi berhasil menanamkan semangat sinergi yang kuat, maka dinamika tim akan bergerak secara fleksibel dan adaptif dalam menghadapi tantangan maupun tekanan kerja. Budaya ini memungkinkan anggota tim untuk saling belajar, bertukar ide, dan saling melengkapi kekurangan dalam suasana kerja yang positif dan terbuka. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja tim, karena kontribusi yang dihasilkan merupakan perpaduan dari kekuatan kolektif dan bukan semata hasil kerja individu. Sinergi tim yang dibentuk oleh budaya juga menciptakan ruang aman bagi anggotanya untuk mengekspresikan gagasan tanpa rasa takut dikritik, sehingga mempercepat proses inovasi dan pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial dan operasional yang membuat tim bekerja dengan semangat kesatuan yang lebih besar daripada jumlah kontribusi individunya.

4. Adaptabilitas Terhadap Perubahan

Adaptabilitas terhadap perubahan merupakan aspek penting dalam keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja, karena dalam lingkungan kerja yang dinamis, kemampuan individu dan tim untuk menyesuaikan diri menjadi kunci keberhasilan. Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran terus-menerus akan memfasilitasi terbentuknya mentalitas adaptif di kalangan karyawan. Ketika budaya tersebut memberikan ruang untuk bereksperimen, mencoba pendekatan baru, dan tidak takut gagal, maka individu akan lebih mudah menerima perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Sikap terbuka terhadap transformasi ini memungkinkan individu mempertahankan produktivitas sekaligus mengembangkan kapasitas baru yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Menurut Wahyuni dan Wibowo (2020), budaya organisasi yang fleksibel secara signifikan mempengaruhi kemampuan adaptasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja dalam menghadapi perubahan.

Adaptabilitas juga menjadi kekuatan utama dalam kerja tim, karena tidak semua perubahan dapat ditangani secara individual, melainkan membutuhkan respons kolektif yang cepat dan tepat. Dalam

tim yang dibentuk oleh budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas, setiap anggota akan merasa memiliki tanggung jawab yang sama untuk menyesuaikan strategi dan cara kerja sesuai tuntutan situasi. Hal ini menciptakan kerja tim yang dinamis dan responsif, di mana informasi dan solusi mengalir dengan cepat, serta pengambilan keputusan dilakukan secara kolaboratif dan terkoordinasi. Tim yang adaptif juga mampu mengelola ketidakpastian dengan sikap optimis dan kreatif, karena terbiasa menghadapi perubahan sebagai bagian dari proses pertumbuhan. Oleh karena itu, budaya yang mendukung adaptabilitas akan meningkatkan ketahanan tim dalam menghadapi tekanan eksternal dan internal, sekaligus memperkuat ikatan kerja yang saling mendukung.

C. Pengaruh Budaya terhadap Kepuasan dan Komitmen Karyawan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang berkembang dalam suatu perusahaan dan menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya dalam berinteraksi serta mengambil keputusan. Budaya ini membentuk identitas kolektif dan menciptakan suasana kerja yang secara langsung memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan. Ketika budaya organisasi sejalan dengan nilai-nilai personal karyawan, maka akan tercipta rasa keterikatan emosional yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian budaya dapat menimbulkan ketidaknyamanan, kebingungan, bahkan konflik internal yang menghambat produktivitas.

Kepuasan karyawan mencerminkan sejauh mana individu merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek lingkungan kerja, penghargaan, hubungan sosial, maupun pengembangan diri. Budaya organisasi yang menghargai kontribusi karyawan, mendorong komunikasi terbuka, serta menjunjung keadilan dan keseimbangan kerja akan memperkuat perasaan puas dalam bekerja. Sementara itu, komitmen karyawan menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang. Budaya yang konsisten, memberikan makna dalam pekerjaan, dan memperkuat rasa memiliki akan menumbuhkan komitmen yang tinggi dari para karyawan. Pengaruh budaya terhadap kepuasan dan komitmen dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut:

1. Keselarasan Nilai (*Value Congruence*)

Keselarasan nilai (*value congruence*) merupakan kesamaan antara nilai-nilai individu karyawan dengan nilai-nilai yang dianut oleh budaya organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya keselarasan ini, cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi karena merasa bahwa tujuan dan prinsip sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga menciptakan ikatan emosional yang kuat. Keselarasan nilai juga mendorong komitmen yang lebih dalam karena karyawan merasa bahwa bukan hanya sekadar bekerja untuk organisasi, melainkan menjadi bagian dari komunitas yang memiliki pandangan dan nilai yang sama. Hal ini meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang, serta memotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya (Nguyen, 2021).

Budaya organisasi yang mampu membangun dan mempertahankan keselarasan nilai akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meminimalkan konflik internal yang dapat mengganggu kepuasan karyawan. Selain itu, keselarasan nilai berperan dalam memperkuat komunikasi dan kerja sama antar anggota organisasi karena adanya pemahaman bersama yang kokoh tentang apa yang dianggap penting dan benar. Kondisi ini membuat karyawan merasa didukung dan dihargai, sehingga memicu rasa percaya dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, budaya yang mendukung keselarasan nilai menjadi fondasi penting dalam membentuk komitmen organisasi yang kuat.

2. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang mendukung merupakan elemen penting dalam budaya organisasi yang berperan langsung terhadap peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja yang positif, kolaboratif, dan menghargai perbedaan akan mendorong karyawan merasa lebih nyaman, aman, serta dihargai secara psikologis maupun profesional. Lingkungan yang inklusif dan terbuka terhadap aspirasi karyawan akan memperkuat hubungan interpersonal serta mengurangi tekanan kerja yang dapat menghambat produktivitas. Ketika organisasi menunjukkan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, baik secara emosional maupun struktural, maka akan tumbuh loyalitas yang tinggi serta kesediaan untuk

berkontribusi lebih dalam terhadap tujuan bersama (Rahman & Nasir, 2020).

Budaya organisasi yang mendukung dapat tercermin melalui perilaku kepemimpinan yang empatik, fasilitas kerja yang memadai, dan kebijakan kerja yang seimbang antara profesionalisme dan kebutuhan individu. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi secara aktif memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, maka tingkat stres akan menurun dan kepuasan kerja meningkat secara signifikan. Keterlibatan emosional yang tumbuh dari perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja ini juga berdampak pada penguatan komitmen karyawan untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan tersebut. Dukungan yang berkelanjutan dari lingkungan kerja menjadi katalis yang memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi.

3. Kepemimpinan yang Konsisten dengan Budaya

Kepemimpinan yang konsisten dengan budaya organisasi merupakan fondasi utama dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan memotivasi, sehingga berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan dan komitmen karyawan. Pemimpin yang bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan norma budaya organisasi tidak hanya menjadi teladan perilaku, tetapi juga menciptakan kejelasan dan arah yang stabil bagi seluruh anggota tim. Konsistensi ini memperkuat kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya karena melihat adanya keselarasan antara ucapan dan tindakan, yang merupakan indikator integritas dalam kepemimpinan. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang sejalan dengan budaya mampu menciptakan iklim kerja yang penuh kepastian, keadilan, dan loyalitas, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Yukongdi & Shrestha, 2020).

Karyawan yang dipimpin oleh figur yang merepresentasikan budaya organisasi secara nyata cenderung lebih mudah menyesuaikan diri, memahami ekspektasi kerja, serta merasa dihargai dan didukung dalam proses pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan yang mencerminkan budaya perusahaan mampu menjembatani perbedaan individu, memperkuat kolaborasi tim, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Ketika pemimpin menunjukkan konsistensi terhadap nilai budaya organisasi—seperti etos kerja, pelayanan, dan inovasi—

maka karyawan akan merasakan motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini juga berdampak pada pengurangan resistensi terhadap perubahan dan memperkuat komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

4. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan dan penghargaan merupakan bagian penting dari budaya organisasi yang berperan besar dalam membentuk kepuasan dan komitmen karyawan secara berkelanjutan. Ketika organisasi secara aktif memberikan apresiasi terhadap pencapaian, usaha, maupun kontribusi karyawan, maka akan muncul perasaan dihargai yang memperkuat keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Budaya yang menanamkan nilai pengakuan sebagai bentuk penghormatan terhadap individu berkontribusi pada terbentuknya suasana kerja yang positif dan penuh semangat. Menurut Manzoor *et al.* (2019), pengakuan yang konsisten dan adil memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karena mampu meningkatkan harga diri dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Penghargaan tidak harus selalu dalam bentuk materi, tetapi bisa berupa pujian terbuka, pengakuan formal dalam forum internal, atau pemberian tanggung jawab yang lebih besar sebagai bentuk kepercayaan. Budaya yang menghargai pencapaian karyawan secara terbuka menciptakan iklim kerja yang kompetitif secara sehat dan mendorong peningkatan kinerja tanpa tekanan negatif. Dalam jangka panjang, sistem penghargaan yang terintegrasi dengan nilai-nilai organisasi akan membentuk loyalitas yang tinggi karena karyawan merasa kontribusinya tidak diabaikan. Hal ini menciptakan siklus positif di mana kepuasan karyawan meningkat, dan pada saat yang sama semakin berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik bagi organisasi.

5. Peluang Pengembangan

Peluang pengembangan merupakan elemen penting dalam budaya organisasi yang memengaruhi langsung kepuasan dan komitmen karyawan karena memberikan ruang bagi pertumbuhan pribadi dan profesional secara berkelanjutan. Budaya yang mendukung pembelajaran, pelatihan, dan peningkatan kompetensi menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana karyawan merasa dihargai dan diinvestasikan oleh organisasi. Rasa dihargai ini berkontribusi pada

meningkatnya kepuasan kerja karena individu merasakan bahwa organisasi memfasilitasi kemajuan karier secara nyata dan terstruktur. Seperti yang dikemukakan oleh Imran dan Tanveer (2021), organisasi yang menyediakan peluang pengembangan karier yang konsisten akan membangun komitmen emosional yang kuat dari karyawan terhadap perusahaan.

Karyawan yang melihat adanya peluang untuk mengembangkan kemampuan dan memperluas tanggung jawab merasa lebih termotivasi untuk tetap tinggal dan berkontribusi dalam jangka panjang. Budaya yang menghargai pengembangan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga memperkuat kepercayaan diri serta rasa percaya terhadap kepemimpinan organisasi. Ketika karyawan merasa berkembang, juga merasakan nilai tambah dari kehadirannya di tempat kerja, yang memperkuat loyalitas dan keterlibatan. Oleh karena itu, peluang pengembangan menjadi katalis penting dalam menciptakan sikap kerja yang positif dan produktif.

D. Membangun Budaya Kinerja Tinggi

Membangun budaya kinerja tinggi untuk sumber daya manusia (SDM) berarti menciptakan suatu lingkungan organisasi yang secara sistematis mendorong perilaku, nilai, dan kebiasaan kerja yang berorientasi pada pencapaian hasil maksimal. Budaya ini tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses yang melibatkan kepemimpinan kuat, sistem kerja yang mendukung, serta partisipasi aktif seluruh elemen organisasi. Organisasi dengan budaya kinerja tinggi menanamkan standar ekspektasi yang tinggi tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan, karena keberhasilan tidak hanya diukur dari hasil, tetapi juga dari cara mencapainya.

Budaya kinerja tinggi menciptakan ruang bagi pengembangan kompetensi, pemberdayaan individu, dan dorongan untuk terus belajar. Setiap karyawan merasa dihargai karena kontribusinya diakui dan prestasinya diapresiasi. Dengan demikian, motivasi intrinsik meningkat dan produktivitas cenderung berkelanjutan. Budaya ini juga mendorong transparansi dalam komunikasi, sehingga setiap individu memahami peran dan dampaknya terhadap tujuan bersama organisasi. Adapun aspek-aspek penting dalam membangun budaya kinerja tinggi untuk SDM antara lain:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan fondasi utama dalam membangun budaya kinerja tinggi karena mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui batas pencapaian yang biasa. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan kerja, tetapi juga menciptakan visi bersama yang kuat serta menanamkan nilai-nilai yang mendorong semangat, inovasi, dan perubahan positif di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, pemimpin yang transformasional menjadi agen perubahan yang mendorong perilaku proaktif dan komitmen tinggi dari setiap individu terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Menurut Bass dan Riggio (2021), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dengan cara membangun hubungan yang penuh kepercayaan, harapan, dan dorongan terhadap kemajuan bersama.

Dengan pendekatan kepemimpinan ini, para pemimpin mampu mengembangkan potensi individu dengan memberikan dukungan, pelatihan, dan kepercayaan yang memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam budaya kinerja tinggi, pemimpin transformasional akan mendorong lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap ide-ide baru, serta memperkuat semangat partisipasi aktif dalam proses organisasi. Efektivitas kepemimpinan ini tercermin dalam perilaku teladan yang ditunjukkan oleh pemimpin, yang mampu menggerakkan semangat kerja tim dan mendorong terwujudnya hasil kerja yang optimal secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam mentransformasikan nilai dan etos kerja menjadi sangat penting dalam menciptakan budaya yang produktif dan kompetitif.

2. Tujuan yang Jelas dan Terukur

Tujuan yang jelas dan terukur menjadi elemen krusial dalam membangun budaya kinerja tinggi karena memberikan arah yang konkret bagi setiap individu maupun tim dalam organisasi untuk memahami prioritas kerja. Ketika tujuan dirancang secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART), maka karyawan akan lebih fokus dan termotivasi untuk menyelaraskan upayanya dengan ekspektasi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, kejelasan tujuan menciptakan transparansi dalam pengukuran kinerja sehingga memungkinkan evaluasi yang objektif terhadap hasil kerja dan kontribusi masing-masing individu. Menurut Locke dan Latham (2019),

tujuan yang spesifik dan menantang mampu meningkatkan performa karena memberikan arah dan standar kinerja yang jelas bagi individu dalam menyusun strategi pencapaian.

Pada lingkungan kerja yang mengedepankan budaya kinerja tinggi, tujuan yang terukur juga menjadi alat akuntabilitas yang membantu manajemen menilai efektivitas implementasi strategi dan keberhasilan personal. Hal ini penting karena karyawan membutuhkan kejelasan dalam memahami bagaimana pekerjaan berdampak terhadap hasil akhir, serta bagaimana kemajuan dipantau dan dihargai secara adil. Tujuan yang dirumuskan dengan tepat akan menghindarkan organisasi dari ambiguitas tanggung jawab, meningkatkan efisiensi proses kerja, dan memperkuat kepercayaan antar tim. Oleh sebab itu, tujuan bukan hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga motivator yang memperkuat komitmen individu terhadap kinerja unggul.

3. Sistem Penghargaan Berbasis Prestasi

Sistem penghargaan berbasis prestasi merupakan pendorong utama dalam membentuk budaya kinerja tinggi karena secara langsung menghubungkan pencapaian individu atau tim dengan bentuk pengakuan yang nyata dari organisasi. Pemberian penghargaan yang adil, transparan, dan proporsional terhadap hasil kerja mampu meningkatkan motivasi intrinsik serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Penghargaan ini tidak hanya berupa insentif finansial, tetapi juga dapat berupa promosi, pengakuan publik, atau akses terhadap peluang pengembangan karier yang lebih baik. Seperti dijelaskan oleh Aguinis *et al.* (2022), sistem penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas karena mendorong perilaku kerja yang selaras dengan prioritas strategis organisasi.

Pada praktiknya, sistem ini harus didesain dengan prinsip objektivitas dan konsistensi agar karyawan merasa diperlakukan secara adil dan kompetitif, bukan berdasarkan subjektivitas atau kedekatan personal. Ketika karyawan mengetahui bahwa prestasinya dihargai secara nyata dan terukur, akan lebih terdorong untuk terus berkontribusi secara optimal dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang kompetitif namun sehat, di mana setiap individu terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam perannya. Hal ini sekaligus menanamkan nilai meritokrasi

yang kuat, sehingga kinerja tinggi menjadi budaya bersama, bukan sekadar tuntutan manajerial.

4. Budaya Umpam Balik dan Evaluasi Berkala

Budaya umpan balik dan evaluasi berkala merupakan aspek fundamental dalam membangun budaya kinerja tinggi karena memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah yang konstruktif antara karyawan dan manajemen secara berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan secara rutin memberikan pemahaman yang jelas terhadap sejauh mana tujuan telah tercapai dan area mana yang masih perlu ditingkatkan, sementara umpan balik yang diberikan secara langsung akan membangun kesadaran dan tanggung jawab terhadap kinerja masing-masing individu. Karyawan yang secara rutin menerima umpan balik cenderung memiliki keinginan lebih kuat untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja, apalagi bila umpan balik tersebut disampaikan dengan pendekatan yang positif dan berbasis data. Seperti dinyatakan oleh London dan Smither (2019), umpan balik yang berkelanjutan sangat penting dalam mendukung pertumbuhan profesional dan pengembangan kinerja karyawan karena dapat meningkatkan kemampuan reflektif serta mempercepat proses belajar di tempat kerja.

Penerapan budaya ini juga menciptakan sistem monitoring dan perbaikan yang berkesinambungan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas proses maupun hasil kerja organisasi secara menyeluruh. Ketika evaluasi dilakukan bukan sebagai bentuk kontrol semata tetapi sebagai sarana untuk memfasilitasi pengembangan, maka kepercayaan antara pemimpin dan bawahan akan tumbuh lebih kuat, menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Selain itu, feedback yang terstruktur dan konsisten juga akan memperkuat kejelasan harapan, meningkatkan transparansi, serta mencegah munculnya miskomunikasi dan penurunan kinerja akibat kurangnya arahan. Dalam lingkungan yang memiliki budaya umpan balik yang positif, kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sebagai bentuk kesalahan yang harus dihukum.

5. Pengembangan Kapasitas SDM

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam membangun budaya kinerja tinggi

karena memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan organisasi yang terus berkembang. Proses pengembangan ini tidak hanya mencakup pelatihan teknis, tetapi juga mencakup pembinaan kepemimpinan, penguatan soft skills, serta peningkatan kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan dan tantangan baru. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan SDM menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, sehingga karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi secara maksimal. Seperti dijelaskan oleh Noe *et al.* (2020), pengembangan SDM yang terencana dengan baik mampu meningkatkan keterlibatan, kinerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi secara signifikan.

Pada praktiknya, pengembangan kapasitas SDM tidak boleh dipandang sebagai program pelengkap, melainkan sebagai fondasi dalam membangun daya saing organisasi jangka panjang. Karyawan yang terus diperbarui wawasannya akan lebih mampu berpikir inovatif, menyelesaikan masalah secara efektif, dan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi maupun pasar. Hal ini menciptakan budaya organisasi yang tangkas (*agile*), di mana proses kerja tidak stagnan, melainkan terus bertransformasi untuk mencapai hasil terbaik. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan SDM sejalan dengan penciptaan nilai tambah yang berkelanjutan bagi organisasi.



BAB IX

KEPEMIMPINAN DAN

BUDAYA DALAM

KONTEKS GLOBAL DAN

DIGITAL

Di era global dan digital saat ini, kepemimpinan dan budaya organisasi menghadapi tantangan serta peluang yang semakin kompleks. Pemimpin dituntut untuk mampu beradaptasi dengan keragaman budaya, teknologi canggih, dan dinamika pasar global yang terus berubah. Transformasi digital tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga membentuk nilai, sikap, dan komunikasi dalam organisasi. Budaya kerja yang inklusif, fleksibel, dan terbuka terhadap perubahan menjadi fondasi penting dalam mengelola tim lintas budaya dan virtual. Oleh karena itu, sinergi antara kepemimpinan yang visioner dan budaya yang adaptif menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global dan kemajuan digital.

A. Tantangan Kepemimpinan Global dan Lintas Budaya

Tantangan kepemimpinan global dan lintas budaya muncul dari kompleksitas lingkungan kerja yang melibatkan individu dengan latar belakang budaya, nilai, dan norma yang berbeda. Kepemimpinan dalam konteks global tidak hanya membutuhkan kemampuan teknis dan strategis, tetapi juga mengharuskan pemimpin untuk memahami dan menyesuaikan diri terhadap perbedaan budaya yang memengaruhi cara

berpikir, berperilaku, dan berkomunikasi. Dalam situasi ini, seorang pemimpin harus mampu menjadi jembatan antarbudaya untuk menciptakan sinergi, meminimalisir konflik, dan memastikan kolaborasi yang efektif dalam tim multinasional. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi pemimpin global dan lintas budaya:

1. Perbedaan Nilai Budaya

Perbedaan nilai budaya merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh pemimpin global dan lintas budaya karena setiap kelompok masyarakat memiliki sistem keyakinan, norma, dan prioritas yang unik dalam menjalankan kehidupan sosial maupun profesional. Perbedaan ini dapat memengaruhi cara individu berinteraksi, mengambil keputusan, serta menilai tindakan seseorang, sehingga menciptakan potensi konflik apabila tidak dikelola dengan cermat. Dalam lingkungan kerja multinasional, nilai-nilai seperti orientasi terhadap waktu, pendekatan terhadap otoritas, dan persepsi terhadap kerja sama bisa sangat kontras antar anggota tim. Menurut House *et al.* (2018), pemimpin harus memiliki kepekaan budaya untuk memahami dan menjembatani perbedaan ini guna membangun tim yang inklusif dan kohesif di tengah keberagaman yang kompleks.

Misalnya, dalam budaya yang menjunjung tinggi hierarki seperti Tiongkok atau India, keputusan biasanya diambil oleh otoritas tertinggi dan dihormati tanpa banyak diskusi, sementara di negara-negara Skandinavia atau Belanda, pendekatan partisipatif dan egaliter lebih diutamakan dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan ini dapat menimbulkan kebingungan atau bahkan resistensi jika seorang pemimpin gagal menyesuaikan pendekatannya dengan konteks budaya yang dihadapi. Ketika nilai-nilai kolektivisme berhadapan dengan nilai-nilai individualisme dalam sebuah proyek global, misalnya, bisa muncul perbedaan ekspektasi mengenai kontribusi tim versus inisiatif pribadi. Dalam kondisi seperti ini, pemimpin global perlu membangun pemahaman bersama dan menetapkan nilai kerja kolektif yang menghormati keberagaman agar proses kerja tetap harmonis dan produktif.

2. Hambatan Komunikasi

Hambatan komunikasi merupakan salah satu tantangan paling kompleks yang dihadapi oleh pemimpin global dan lintas budaya, karena

perbedaan bahasa, simbol, serta gaya komunikasi dapat menimbulkan miskomunikasi yang signifikan dalam lingkungan kerja multinasional. Dalam interaksi lintas budaya, makna pesan yang disampaikan tidak hanya bergantung pada kata-kata, tetapi juga pada konteks budaya yang melingkupinya, sehingga kesalahan dalam interpretasi dapat memicu konflik interpersonal atau ketidakefisienan organisasi. Selain itu, gaya komunikasi langsung seperti yang umum di Amerika atau Jerman sering kali berbenturan dengan gaya komunikasi tidak langsung yang lebih halus dan kontekstual seperti yang terdapat di Jepang atau negara-negara Asia Tenggara. Menurut Gudykunst (2020), perbedaan dalam asumsi budaya terhadap komunikasi menyebabkan distorsi dalam penyampaian dan penerimaan pesan, yang jika tidak diatasi, dapat melemahkan efektivitas kepemimpinan dalam tim global.

Pemimpin yang tidak peka terhadap perbedaan cara berkomunikasi berisiko menafsirkan ketidaksepakatan sebagai ketidaksetiaan, atau kesopanan sebagai kurangnya inisiatif, padahal kedua hal tersebut mungkin hanya mencerminkan norma komunikasi yang berbeda. Misalnya, dalam budaya yang sangat menghargai keharmonisan sosial, individu mungkin menghindari konfrontasi langsung, yang oleh pemimpin dari budaya lain bisa dianggap tidak transparan atau kurang berani dalam menyampaikan opini. Hambatan ini juga diperburuk oleh penggunaan bahasa kedua atau ketiga dalam komunikasi formal, yang bisa menimbulkan ambiguitas, kesalahpahaman terminologi, atau interpretasi ganda atas instruksi penting. Oleh karena itu, pemimpin global harus mengembangkan kompetensi komunikasi antarbudaya, termasuk kemampuan mendengarkan aktif dan menyampaikan pesan secara inklusif, agar dapat menciptakan ruang kerja yang saling memahami dan menghargai keberagaman ekspresi.

3. Gaya Kepemimpinan yang Beragam

Gaya kepemimpinan yang beragam menjadi tantangan utama dalam konteks kepemimpinan global dan lintas budaya karena setiap budaya memiliki persepsi yang berbeda mengenai peran, otoritas, dan ekspektasi terhadap seorang pemimpin. Dalam budaya yang bersifat hierarkis seperti di banyak negara Asia, pemimpin dianggap sebagai figur otoritatif yang harus dihormati, sedangkan di negara-negara Barat yang lebih egaliter seperti Belanda atau Australia, pemimpin dilihat

sebagai fasilitator yang bekerja sejajar dengan anggota tim. Ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dan nilai-nilai budaya anggota tim dapat menyebabkan ketegangan, kebingungan, atau bahkan resistensi dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. Seperti dikemukakan oleh Rockstuhl *et al.* (2019), efektivitas kepemimpinan lintas budaya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan preferensi budaya anggota timnya.

Pada praktiknya, gaya kepemimpinan otoritatif mungkin sangat efektif dalam situasi darurat atau di lingkungan yang memerlukan keputusan cepat, tetapi dapat dianggap terlalu menekan atau tidak inklusif oleh anggota tim dari budaya yang menekankan partisipasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan partisipatif yang mengandalkan musyawarah dan konsensus dapat dianggap kurang tegas di lingkungan budaya yang menghargai ketegasan dan kecepatan eksekusi. Ketidakharmonisan ini dapat menyebabkan penurunan efektivitas kerja tim, lemahnya motivasi anggota, atau bahkan terhambatnya proses pencapaian tujuan organisasi jika tidak dikelola dengan sensitif dan bijaksana. Oleh karena itu, pemimpin global dituntut untuk memiliki fleksibilitas tinggi dalam gaya kepemimpinan serta mampu membaca dinamika budaya yang ada guna menciptakan keseimbangan antara efektivitas manajerial dan penerimaan budaya.

4. Pengelolaan Tim Virtual dan Multikultural

Pengelolaan tim virtual dan multikultural merupakan tantangan besar bagi pemimpin global karena perbedaan lokasi geografis, zona waktu, serta latar belakang budaya yang beragam dapat menghambat koordinasi, keterlibatan emosional, dan keefektifan komunikasi antar anggota tim. Dalam kondisi kerja virtual, pemimpin tidak hanya harus mengatur distribusi tugas dan pencapaian target, tetapi juga memastikan terciptanya rasa keterhubungan, saling percaya, dan kolaborasi di antara anggota yang tidak saling bertatap muka secara langsung. Kurangnya interaksi fisik seringkali membuat kehadiran pemimpin terasa jauh, sehingga pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan pembinaan tim menjadi lebih rumit dalam konteks virtual yang penuh keterbatasan. Menurut Jiménez *et al.* (2021), kepemimpinan efektif dalam tim virtual multikultural memerlukan penguasaan teknologi komunikasi digital,

kepekaan budaya, dan kemampuan membangun struktur kerja yang fleksibel namun jelas agar keberagaman tetap menjadi kekuatan tim.

Salah satu tantangan utama dalam tim virtual adalah kesenjangan persepsi terhadap waktu dan urgensi kerja, di mana beberapa budaya menekankan ketepatan waktu dan efisiensi, sementara yang lain lebih fleksibel dan toleran terhadap keterlambatan, sehingga sering terjadi ketidaksinkronan dalam penyelesaian tugas. Pemimpin harus mampu mengharmoniskan ekspektasi tersebut melalui penyusunan jadwal yang adil dan mempertimbangkan zona waktu setiap anggota tanpa memaksakan dominasi budaya tertentu. Selain itu, perbedaan preferensi dalam penggunaan teknologi, tingkat kenyamanan dalam diskusi daring, serta variasi tingkat kepercayaan terhadap komunikasi digital juga memengaruhi cara anggota tim menyampaikan ide, menerima instruksi, atau merespons umpan balik. Dalam hal ini, kepemimpinan yang responsif dan adaptif menjadi kunci untuk menjembatani perbedaan-perbedaan tersebut, sekaligus menciptakan sistem kerja yang tetap produktif dan suportif meskipun dilakukan secara jarak jauh.

5. Etika dan Standar Global yang Beragam

Etika dan standar global yang beragam menjadi tantangan signifikan bagi pemimpin global karena nilai-nilai moral dan norma perilaku yang dianggap benar atau pantas dapat sangat berbeda antara satu budaya dengan budaya lainnya. Dalam dunia bisnis internasional, tindakan yang dianggap etis di satu negara bisa dipandang tidak etis atau bahkan melanggar hukum di negara lain, sehingga pemimpin harus mampu membuat keputusan yang menghormati prinsip-prinsip lokal sekaligus mempertahankan integritas organisasi secara global. Konflik etika ini sering kali muncul dalam isu-isu seperti praktik suap, hadiah bisnis, transparansi informasi, dan perlakuan terhadap karyawan, yang masing-masing memiliki interpretasi yang bervariasi berdasarkan konteks budaya. Menurut Donaldson dan Dunfee (2020), pemimpin global dituntut untuk mengembangkan “kontrak moral” yang menggabungkan prinsip universal dengan sensitivitas lokal guna mengelola perbedaan etika secara adil dan berkelanjutan.

Pada praktiknya, pemimpin bisa menghadapi dilema antara mengikuti standar etika perusahaan induk yang berbasis di negara maju dengan harus menyesuaikan diri terhadap norma budaya lokal di negara tempatnya beroperasi, yang mungkin lebih permisif terhadap praktik

yang dianggap tidak etis secara global. Ketegangan semacam ini dapat menimbulkan kebingungan di kalangan staf, memengaruhi reputasi perusahaan, dan bahkan menciptakan konflik hukum jika keputusan yang diambil melanggar peraturan lokal atau internasional. Ketika tidak ada panduan yang jelas tentang mana nilai yang harus diutamakan, pemimpin harus menggunakan kebijaksanaan etis, berdiskusi secara terbuka dengan tim, dan menjunjung nilai transparansi serta tanggung jawab sosial dalam setiap keputusan strategis. Dengan pendekatan tersebut, pemimpin dapat membangun kredibilitas lintas budaya serta mencegah disintegrasi etika dalam organisasi global yang kompleks.

B. Adaptasi Budaya Organisasi di Era Digital

Era digital membawa perubahan besar pada cara organisasi beroperasi dan berinteraksi, baik secara internal maupun eksternal. Adaptasi budaya organisasi menjadi kunci agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang terus berubah cepat dan kompetitif. Budaya organisasi, yang mencakup nilai, norma, kebiasaan, dan cara kerja, harus bertransformasi agar selaras dengan teknologi digital yang mengubah pola komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan.

Adaptasi budaya di era digital bukan sekadar mengadopsi teknologi baru, tetapi juga melibatkan perubahan mindset dan perilaku karyawan serta manajemen. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi, fleksibilitas, dan pembelajaran berkelanjutan untuk merespons tantangan dan peluang digital. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi fondasi yang memperkuat daya saing dan kemampuan organisasi dalam menghadapi disrupti. Beberapa aspek penting dalam adaptasi budaya organisasi di era digital antara lain:

1. Pengembangan Digital Mindset

Pengembangan digital mindset merupakan fondasi utama dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan era digital. Digital mindset bukan hanya tentang kemampuan teknis, melainkan juga melibatkan pola pikir terbuka terhadap inovasi, keberanian mengambil risiko, dan kesiapan menghadapi perubahan secara berkelanjutan. Individu dalam organisasi dengan pola pikir digital akan lebih mudah menerima teknologi baru,

memanfaatkannya secara strategis, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi melalui berbagai platform digital yang tersedia. Menurut Kane *et al.* (2019), organisasi yang menanamkan digital mindset secara konsisten akan memiliki ketahanan dan ketangkasan yang lebih besar dalam menghadapi transformasi digital.

Penerapan digital mindset menuntut organisasi untuk menggeser pendekatan kerja dari prosedural dan konvensional menjadi lebih eksperimental dan agile, yang artinya membuka ruang bagi kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Karyawan dituntut tidak hanya untuk memahami teknologi digital tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai seperti kecepatan, fleksibilitas, dan kemauan untuk terus belajar. Budaya organisasi yang mengutamakan digital mindset secara aktif mendorong inovasi dari bawah ke atas, memberi kepercayaan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan berbasis data dan teknologi. Dengan pendekatan ini, perubahan tidak lagi dianggap sebagai ancaman, tetapi sebagai peluang untuk meningkatkan efisiensi dan nilai tambah organisasi.

2. Kolaborasi dan Komunikasi Digital

Kolaborasi dan komunikasi digital menjadi elemen fundamental dalam adaptasi budaya organisasi yang semakin terdigitalisasi, karena memungkinkan interaksi lintas waktu dan lokasi secara lebih efektif melalui berbagai platform daring. Perubahan pola kerja menuju model hybrid atau remote memerlukan mekanisme kolaboratif yang kuat agar koordinasi antar individu dan tim tetap terjaga tanpa hambatan geografis. Pemanfaatan teknologi seperti cloud-based tools, aplikasi komunikasi real-time, serta sistem manajemen proyek digital telah merevolusi cara kerja tradisional menjadi lebih fleksibel dan responsif. Menurut Westerman (2018), transformasi digital yang sukses bukan hanya soal teknologi, tetapi juga tentang bagaimana organisasi membentuk pola komunikasi baru yang mendorong sinergi lintas fungsi secara dinamis dan partisipatif.

Organisasi yang berhasil mengembangkan budaya kolaboratif digital biasanya mendorong keterbukaan informasi, membangun kepercayaan antar karyawan, dan meminimalisir sekat hierarkis yang menghambat alur komunikasi. Dengan sistem komunikasi yang terintegrasi, pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat, akurat, dan berbasis data yang diperoleh secara real-time dari berbagai divisi.

Kolaborasi digital juga memfasilitasi kerja lintas disiplin yang mendorong inovasi melalui pertukaran ide secara cepat dan terbuka di ruang digital yang sama. Efektivitas komunikasi ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan bisnis.

3. Fleksibilitas dan Agilitas

Fleksibilitas dan agilitas merupakan dua pilar penting dalam pembentukan budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika teknologi dan tuntutan pasar yang terus berubah. Di era digital, organisasi yang kaku dan birokratis akan tertinggal karena tidak mampu memberikan respons cepat terhadap peluang maupun tantangan eksternal. Oleh karena itu, budaya organisasi harus dibentuk sedemikian rupa agar mendorong pengambilan keputusan yang cepat, pembelajaran yang berkelanjutan, serta keberanian mencoba pendekatan baru tanpa takut gagal. Seperti yang ditegaskan oleh Denning (2020), organisasi yang agile tidak hanya lebih cepat dalam berinovasi, tetapi juga lebih tangguh dalam menghadapi ketidakpastian karena memiliki struktur dan budaya yang mendukung perubahan berkelanjutan.

Penerapan fleksibilitas dalam budaya kerja mencakup cara organisasi mempercayakan karyawan untuk mengatur waktu, tempat, dan metode kerja secara mandiri namun tetap bertanggung jawab terhadap hasil. Budaya fleksibel ini memberikan ruang bagi kreativitas individu sekaligus memungkinkan organisasi merespons perubahan pasar dengan penyesuaian strategi yang lebih cepat dan tepat. Dalam konteks digital, fleksibilitas juga berarti kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi baru ke dalam proses kerja tanpa mengganggu stabilitas organisasi secara keseluruhan. Dengan begitu, organisasi dapat tetap relevan di tengah arus perkembangan teknologi yang tidak menentu dan terus bergerak maju.

4. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital memiliki peran sentral dalam membentuk dan mengarahkan budaya organisasi agar mampu beradaptasi secara efektif terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja yang serba cepat. Seorang pemimpin digital tidak hanya dituntut memahami teknologi, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi, membimbing, serta menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung kolaborasi digital dan inovasi berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital menjadi jembatan antara visi transformasi digital dan implementasi nilai-nilai budaya baru yang lebih adaptif, terbuka, dan berbasis data. Menurut El Sawy *et al.* (2020), kepemimpinan digital adalah kompetensi strategis yang mampu membentuk perilaku dan pola pikir organisasi agar selaras dengan tantangan serta peluang era digital.

Pemimpin digital yang efektif cenderung bersikap visioner dan berani mengambil risiko terukur, sekaligus mampu membangun kepercayaan dalam tim melalui komunikasi yang transparan dan keputusan yang inklusif. Budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan semacam ini akan cenderung terbuka terhadap perubahan, menerima eksperimen sebagai bagian dari inovasi, serta mendorong pengembangan kapasitas digital seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan digital juga berperan penting dalam memfasilitasi pelatihan, adopsi teknologi baru, serta integrasi antara proses kerja konvensional dengan sistem digital yang modern. Melalui pendekatan yang proaktif dan empatik, pemimpin digital mampu meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan mempercepat transformasi budaya organisasi secara menyeluruh.

C. Kepemimpinan Virtual dan Kolaborasi Jarak Jauh

Kepemimpinan virtual merupakan pendekatan kepemimpinan yang dijalankan dalam konteks kerja jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai media utama dalam berkomunikasi, mengarahkan, dan mengelola tim. Model kepemimpinan ini menjadi semakin relevan di era digital dan pascapandemi, di mana banyak organisasi mengadopsi sistem kerja hybrid bahkan sepenuhnya daring. Seorang pemimpin virtual dituntut untuk mampu menjaga kohesi tim, menetapkan tujuan yang jelas, serta memastikan anggota tim tetap termotivasi dan produktif tanpa kehadiran fisik.

Kolaborasi jarak jauh, di sisi lain, adalah proses kerja sama antara individu atau tim yang berada di lokasi geografis berbeda. Kolaborasi ini mengandalkan berbagai platform digital seperti Zoom, Google Meet, Slack, Trello, atau Microsoft Teams untuk melakukan koordinasi, diskusi, serta berbagi dokumen dan tugas secara real-time. Kunci dari keberhasilan kolaborasi jarak jauh terletak pada struktur komunikasi

yang terbuka, perencanaan kerja yang sistematis, serta kemampuan setiap individu dalam mengelola waktu dan tanggung jawabnya. Beberapa aspek penting dalam kepemimpinan virtual dan kolaborasi jarak jauh meliputi:

1. Komunikasi yang Konsisten dan Jelas

Komunikasi yang konsisten dan jelas merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan virtual dan kolaborasi jarak jauh karena memungkinkan keterpaduan arah, pemahaman peran, dan keterlibatan emosional anggota tim yang tersebar di berbagai lokasi. Dalam lingkungan kerja daring, pemimpin harus mampu menyampaikan arahan, visi, serta ekspektasi kerja secara terstruktur dan mudah dipahami, mengingat potensi miskomunikasi lebih besar dibandingkan kerja tatap muka. Keterlambatan informasi, ambiguitas pesan, atau ketidaksesuaian nada komunikasi dapat menyebabkan kebingungan, kesalahpahaman, bahkan menurunnya produktivitas tim secara keseluruhan. Seperti yang dijelaskan oleh Purvanova (2019), komunikasi yang jelas dan teratur menjadi kunci dalam mengurangi kesenjangan koordinasi serta meningkatkan efektivitas tim virtual yang terpisah secara geografis.

Pemimpin virtual perlu menggunakan beragam saluran komunikasi seperti email, aplikasi manajemen proyek, atau platform konferensi video dengan tepat agar pesan yang disampaikan dapat diterima dalam konteks yang sesuai. Konsistensi dalam penyampaian pesan akan membentuk pola komunikasi yang dapat diandalkan, menciptakan kepercayaan di antara anggota tim, serta memperkuat persepsi bahwa setiap individu memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang rutin juga membantu pemimpin dalam mendeteksi lebih dini hambatan kerja atau kebutuhan anggota tim yang tidak dapat diungkapkan secara spontan sebagaimana dalam interaksi langsung. Oleh karena itu, dibutuhkan kompetensi komunikasi interpersonal yang tinggi agar pemimpin mampu menciptakan dialog dua arah yang inklusif meskipun dalam ruang virtual.

2. Pemanfaatan Teknologi Kolaboratif

Pemanfaatan teknologi kolaboratif menjadi aspek krusial dalam mendukung efektivitas kepemimpinan virtual dan kolaborasi jarak jauh

karena memungkinkan koordinasi kerja secara real-time tanpa batasan geografis. Teknologi seperti Microsoft Teams, Zoom, Slack, Google Workspace, dan Trello menyediakan infrastruktur komunikasi, berbagi dokumen, hingga pemantauan tugas yang dibutuhkan dalam pengelolaan tim virtual secara efisien dan terstruktur. Penggunaan platform tersebut tidak hanya memfasilitasi kolaborasi antar individu, tetapi juga memperkuat sistem kerja yang transparan, terdokumentasi, dan dapat diakses kapan saja oleh seluruh anggota tim. Menurut Gilson *et al.* (2019), pemanfaatan teknologi kolaboratif yang tepat dalam tim virtual berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, dan keterhubungan emosional antaranggota meskipun bekerja dari lokasi berbeda.

Agar pemanfaatan teknologi benar-benar mendukung keberhasilan tim virtual, pemimpin harus memastikan adanya pelatihan, pendampingan, dan adaptasi pengguna terhadap perangkat digital yang digunakan. Teknologi bukan hanya sekadar alat bantu, melainkan bagian dari ekosistem kerja yang membutuhkan strategi integrasi, pengelolaan akses, dan kebijakan penggunaan yang jelas untuk mencegah overload informasi atau penyalahgunaan fungsi. Pemimpin juga harus mampu menyesuaikan teknologi dengan karakteristik tim, jenis pekerjaan, dan preferensi komunikasi agar tercipta efektivitas kolaborasi yang menyeluruh. Dalam konteks ini, keterampilan digital seorang pemimpin sangat menentukan dalam memfasilitasi pengalaman kolaboratif yang produktif, partisipatif, dan bernilai tambah bagi kinerja tim.

3. Pembangunan Kepercayaan

Pembangunan kepercayaan merupakan elemen inti dalam kepemimpinan virtual dan kolaborasi jarak jauh karena absennya interaksi fisik menuntut dasar hubungan kerja yang kuat dan saling percaya di antara anggota tim. Dalam lingkungan virtual, pemimpin tidak dapat mengandalkan pengawasan langsung, sehingga kredibilitas dan integritas menjadi landasan utama untuk membangun kepercayaan melalui konsistensi tindakan, keterbukaan informasi, dan kejelasan ekspektasi. Kepercayaan dibentuk ketika anggota tim merasa dihargai, didengar, dan didukung, meskipun komunikasi berlangsung secara daring dan sering kali terbatas pada media teks atau suara. Seperti yang dikemukakan oleh Breuer *et al.* (2020), kepercayaan yang dikembangkan dalam tim virtual sejak awal kolaborasi sangat

menentukan efektivitas kerja, kohesi tim, dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas bersama.

Agar kepercayaan dapat tumbuh secara berkelanjutan, pemimpin virtual harus menciptakan ruang komunikasi yang inklusif dan aman secara psikologis, di mana anggota tim merasa nyaman menyampaikan ide maupun masalah tanpa takut dinilai negatif. Hal ini dapat dibangun melalui empati, pengakuan atas kontribusi individu, dan responsif terhadap kebutuhan atau tantangan personal yang mungkin dialami oleh anggota tim selama bekerja dari jarak jauh. Komitmen terhadap transparansi, baik dalam pengambilan keputusan maupun distribusi informasi, juga menjadi faktor penting yang memperkuat ikatan kepercayaan dalam hubungan profesional virtual. Keberadaan sistem kerja yang adil, saling menghormati, dan didukung oleh teknologi yang transparan akan menciptakan lingkungan kerja virtual yang sehat dan saling mempercayai.

4. Fleksibilitas dan Empati

Fleksibilitas dan empati merupakan dua karakter kepemimpinan yang sangat penting dalam konteks kepemimpinan virtual dan kolaborasi jarak jauh karena keduanya mampu menjembatani keterbatasan fisik dan emosional yang terjadi dalam lingkungan kerja digital. Fleksibilitas mencakup kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya manajemen, waktu kerja, dan metode komunikasi sesuai kebutuhan individu dalam tim yang sering kali memiliki latar belakang, zona waktu, dan kondisi kerja yang beragam. Sementara itu, empati memungkinkan pemimpin memahami tantangan personal dan profesional yang dihadapi anggota tim selama bekerja dari rumah atau lokasi yang jauh dari pusat organisasi, seperti tekanan keluarga, kendala teknis, hingga kesehatan mental. Menurut Wang *et al.* (2021), pemimpin virtual yang menunjukkan fleksibilitas dan empati secara aktif akan lebih efektif dalam membangun keterlibatan emosional, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan loyalitas tim terhadap organisasi.

Ketika pemimpin menerapkan fleksibilitas dalam pengelolaan tugas dan waktu, anggota tim akan merasa lebih dihargai dan memiliki ruang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa kehilangan komitmen terhadap tanggung jawab profesionalnya. Pemimpin yang fleksibel tidak terpaku pada kontrol rigid terhadap jadwal kerja, melainkan fokus pada pencapaian hasil dan kontribusi

aktual, yang memberi kepercayaan lebih besar pada anggota tim untuk mengelola tugasnya sendiri. Di saat yang sama, empati menjadi alat penting untuk mengenali perubahan perilaku, menanggapi keluhan secara manusiawi, dan menciptakan hubungan interpersonal yang lebih hangat meskipun dalam interaksi virtual. Dengan menggabungkan fleksibilitas dan empati, pemimpin menciptakan suasana kerja yang inklusif, penuh dukungan, dan mampu memotivasi tim untuk tetap produktif dalam situasi apa pun.

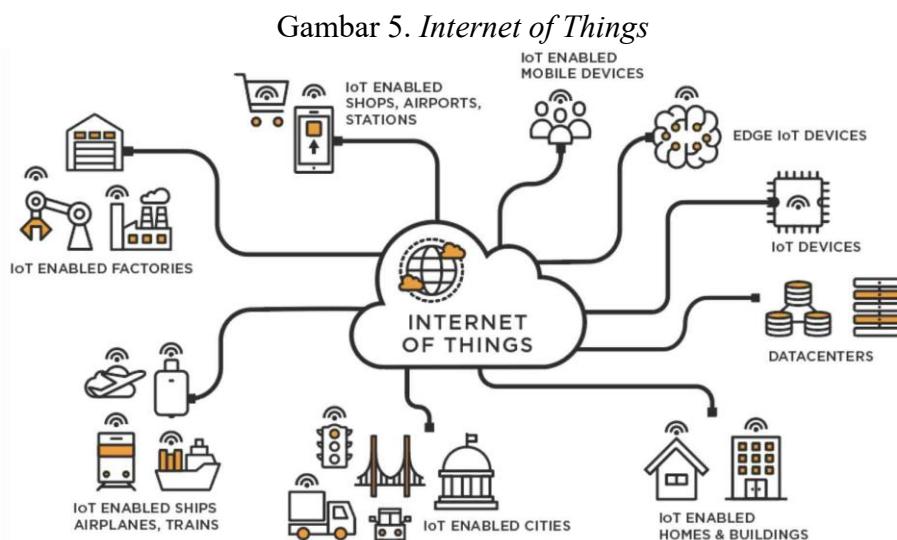
5. Pemantauan Kinerja Berbasis Hasil

Pemantauan kinerja berbasis hasil menjadi aspek krusial dalam kepemimpinan virtual dan kolaborasi jarak jauh karena pengawasan tradisional yang mengandalkan kehadiran fisik dan pengamatan langsung tidak lagi efektif. Dalam model ini, fokus utama pemimpin adalah pada pencapaian output dan kualitas kerja yang telah disepakati bersama, bukan pada proses atau waktu yang dihabiskan anggota tim dalam menyelesaikan tugas. Pendekatan ini mendorong otonomi dan tanggung jawab individu, sekaligus meminimalkan micromanagement yang seringkali tidak memungkinkan dalam lingkungan kerja jarak jauh. Seperti diungkapkan oleh Contreras *et al.* (2020), penggunaan sistem pemantauan berbasis hasil dapat meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja dalam tim virtual dengan cara memperjelas ekspektasi dan mengurangi stres akibat pengawasan berlebihan.

Pemantauan kinerja berbasis hasil juga menuntut adanya indikator yang jelas, terukur, dan disepakati oleh semua pihak, sehingga keberhasilan tugas dapat dievaluasi secara objektif dan transparan. Hal ini mengharuskan pemimpin untuk menerapkan alat pengukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan serta memastikan seluruh anggota tim memahami standar tersebut secara mendalam. Dengan adanya metrik hasil yang konkret, anggota tim lebih termotivasi untuk bekerja dengan fokus dan efisien karena penilaian didasarkan pada kontribusi nyata yang diberikan. Selain itu, pemantauan ini memungkinkan pemimpin untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan, sehingga setiap individu dapat melakukan perbaikan secara mandiri dan berkesinambungan.

D. Budaya Inovatif di Era Disrupsi Teknologi

Budaya inovatif di era disrupsi teknologi merupakan suatu sikap, nilai, dan pola perilaku dalam organisasi yang mendorong kreativitas, pembaruan, dan adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi yang sangat dinamis. Di era ini, kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *internet of things* (IoT), big data, dan automasi membawa perubahan besar pada cara kerja, pola bisnis, dan interaksi sosial.



Sumber: Visiniaga System Integrator

Organisasi dan individu dituntut untuk memiliki budaya yang mendukung inovasi sebagai respons utama terhadap tantangan dan peluang baru. Secara rinci, budaya inovatif di era disrupsi teknologi dapat dipahami melalui beberapa aspek berikut:

1. Keterbukaan terhadap Perubahan

Keterbukaan terhadap perubahan merupakan aspek krusial dalam budaya inovatif, terutama di era disrupsi teknologi yang ditandai oleh perubahan cepat dan tidak terduga. Sikap ini menuntut individu dan organisasi untuk bersikap fleksibel, mampu menerima gagasan baru, serta tidak terjebak pada pola lama yang sudah usang, sehingga memungkinkan beradaptasi dengan teknologi baru yang terus bermunculan. Dengan adanya keterbukaan ini, organisasi dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mempercepat proses

inovasi yang dibutuhkan untuk mempertahankan daya saing di pasar yang sangat dinamis. Menurut Schein (2018), budaya yang terbuka terhadap perubahan memfasilitasi pembelajaran organisasi dan memperkuat kemampuan inovasi melalui adaptasi yang cepat terhadap kondisi eksternal yang berubah.

Keterbukaan terhadap perubahan juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksplorasi ide-ide baru tanpa rasa takut akan kegagalan, yang menjadi fondasi bagi lahirnya inovasi-inovasi disruptif. Organisasi yang mampu membangun kultur seperti ini biasanya lebih tangguh dalam menghadapi tantangan teknologi dan mampu memanfaatkan peluang digital dengan lebih efektif. Keterbukaan ini juga memperkuat kolaborasi antar tim dan lintas departemen, yang semakin penting dalam menggabungkan berbagai perspektif untuk menciptakan solusi inovatif yang holistik. Dengan demikian, sikap terbuka bukan hanya soal menerima perubahan, tapi juga aktif mencari dan menginisiasi perubahan sebagai bagian dari budaya organisasi.

2. Pengembangan Kreativitas dan Kolaborasi

Pengembangan kreativitas dan kolaborasi merupakan elemen fundamental dalam membentuk budaya inovatif di era disruptif teknologi, di mana perubahan dan tantangan terjadi dengan sangat cepat dan kompleks. Kreativitas menjadi motor utama dalam menciptakan ide-ide baru yang relevan dan solusi inovatif, sementara kolaborasi memungkinkan penggabungan berbagai keahlian, perspektif, dan pengalaman dari berbagai individu atau tim yang berbeda. Kombinasi keduanya tidak hanya meningkatkan kualitas inovasi tetapi juga mempercepat proses pengembangan produk dan layanan yang adaptif terhadap kebutuhan pasar dan teknologi terkini. Menurut Sawyer (2019), kreativitas yang dipadukan dengan kolaborasi lintas fungsi memperkuat kemampuan organisasi dalam menghasilkan inovasi yang bernilai dan berkelanjutan.

Lingkungan yang mendukung pengembangan kreativitas dan kolaborasi mampu membangun rasa saling percaya dan keterbukaan antar anggota organisasi, yang sangat penting untuk mendorong ide-ide orisinal dan keberanian bereksperimen. Dalam konteks disruptif teknologi, kolaborasi bukan hanya terjadi secara internal, tetapi juga melibatkan mitra eksternal, pelanggan, dan ekosistem digital yang lebih luas untuk menciptakan solusi inovatif secara bersama-sama. Proses

kolaboratif ini meningkatkan kemungkinan terciptanya inovasi yang holistik dan mampu menjawab tantangan yang kompleks dari berbagai sisi. Dengan demikian, pengembangan kreativitas dan kolaborasi menjadi strategi yang esensial untuk memastikan bahwa inovasi dapat terus berkembang dan memberikan nilai tambah nyata.

3. Pengambilan Risiko yang Terukur

Pengambilan risiko yang terukur merupakan aspek penting dalam budaya inovatif di era disrupti teknologi, di mana ketidakpastian dan perubahan cepat menjadi kondisi yang biasa dihadapi organisasi. Sikap ini mengharuskan organisasi dan individu untuk tidak takut mencoba hal baru, tetapi sekaligus melakukan analisis dan evaluasi yang matang agar risiko yang diambil dapat diminimalkan dampak negatifnya. Dengan pendekatan risiko yang terukur, organisasi mampu membahas peluang inovasi tanpa mengorbankan stabilitas atau keberlanjutan bisnisnya. Menurut McGrath (2019), pengambilan risiko yang efektif adalah kunci bagi organisasi agar dapat mengelola ketidakpastian dengan cara yang strategis dan adaptif.

Pengambilan risiko yang terukur membantu menciptakan lingkungan di mana kegagalan bukan dianggap sebagai akhir, melainkan sebagai bagian dari proses belajar dan pengembangan inovasi. Dalam era disrupti teknologi, kegagalan yang cepat dan terkontrol justru memungkinkan organisasi untuk melakukan iterasi dan perbaikan secara lebih responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi. Sikap ini memupuk keberanian sekaligus kewaspadaan yang seimbang, sehingga inovasi dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, budaya yang mendorong pengambilan risiko terukur sangat penting untuk mempertahankan dinamika inovasi yang sehat di organisasi.

4. Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan menjadi aspek krusial dalam budaya inovatif di era disrupti teknologi, karena perubahan yang sangat cepat menuntut individu dan organisasi untuk selalu memperbarui pengetahuan dan keterampilan agar tetap relevan. Budaya yang menanamkan pembelajaran sebagai aktivitas rutin membantu anggota organisasi untuk adaptif terhadap inovasi teknologi sekaligus mampu mengantisipasi perubahan pasar dan kebutuhan konsumen yang dinamis.

Dengan pembelajaran berkelanjutan, proses inovasi menjadi lebih efektif karena didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan siap menghadapi tantangan baru. Menurut Senge (2018), organisasi pembelajar yang berfokus pada pengembangan kapasitas terus-menerus memiliki keunggulan kompetitif yang kuat di tengah ketidakpastian dan perubahan teknologi.

Pembelajaran berkelanjutan mendorong terciptanya mindset pertumbuhan (*growth mindset*) yang memotivasi karyawan untuk tidak takut gagal, melainkan melihat kegagalan sebagai peluang belajar dan pengembangan diri. Sikap ini memacu inovasi dengan cara memperkuat kreativitas dan kemampuan problem solving dalam konteks teknologi yang terus berubah. Organisasi yang menginternalisasi pembelajaran sebagai bagian dari budaya kerjanya juga lebih mampu menciptakan sistem feedback yang konstruktif, sehingga setiap inovasi dapat dievaluasi dan disempurnakan secara berkesinambungan. Dengan demikian, pembelajaran berkelanjutan menjadi fondasi penting untuk memastikan inovasi yang adaptif dan relevan di era disruptif teknologi.



BAB X

STUDI KASUS DAN

PRAKTIK BAIK

Studi kasus dan praktik baik dalam kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi fokus penting dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena keduanya berperan strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Melalui studi kasus, organisasi dapat memahami dinamika kepemimpinan yang efektif serta bagaimana budaya organisasi terbentuk dan berpengaruh pada perilaku karyawan. Praktik baik kepemimpinan menekankan pentingnya komunikasi, motivasi, dan pengembangan potensi individu untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, budaya organisasi yang kuat menjadi fondasi dalam mempertahankan konsistensi nilai dan sikap di seluruh lapisan organisasi. Oleh karena itu, mengkaji berbagai contoh nyata dan pengalaman sukses dapat memberikan pelajaran berharga bagi pengembangan MSDM yang adaptif dan inovatif.

A. Studi Kasus Kepemimpinan Sukses dalam Membangun Budaya

1. Kepemimpinan Sukses dalam Membangun Budaya di PT Maju Bersama

PT Maju Bersama adalah perusahaan manufaktur yang mengalami tantangan besar dalam hal produktivitas dan keterlibatan karyawan. Sebelum kepemimpinan baru, budaya organisasi kurang sehat, komunikasi antar tim terputus, dan motivasi kerja rendah. Pada tahun 2020, perusahaan menunjuk seorang CEO baru, Bapak Arief Santoso, yang dikenal visioner dan berpengalaman dalam transformasi budaya organisasi.

a. Tindakan Kepemimpinan

Untuk menghadapi tantangan budaya organisasi yang kurang sehat, Bapak Arief Santoso mengambil langkah awal dengan menetapkan visi yang jelas dan menginspirasi seluruh karyawan untuk bergerak bersama menuju tujuan yang sama. Ia memastikan komunikasi berjalan secara terbuka dan dua arah, sehingga setiap anggota tim merasa didengar dan dihargai. Selain itu, Bapak Arief mengedepankan nilai integritas dan kolaborasi sebagai pondasi utama dalam membangun budaya kerja yang positif dan saling mendukung. Ia tidak hanya berbicara tentang nilai tersebut, tetapi juga secara konsisten menunjukkan contoh perilaku yang diharapkan dari seluruh jajaran manajemen. Untuk memperkuat perubahan budaya, pelatihan kepemimpinan dan pengembangan soft skills dilaksanakan secara rutin agar seluruh pemimpin lini mampu menerapkan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas sehari-hari. Langkah-langkah ini menjadi pilar penting dalam memulai transformasi budaya yang berkelanjutan di perusahaan.

Bapak Arief juga membentuk tim khusus yang bertugas mengawasi pelaksanaan perubahan budaya serta mengidentifikasi hambatan yang muncul selama proses. Tim ini berfungsi sebagai penghubung antara manajemen dan karyawan agar inisiatif perubahan berjalan lebih efektif dan responsif. Ia mendorong setiap anggota tim untuk berinovasi dan mencari solusi atas masalah yang dihadapi tanpa takut melakukan kesalahan, sehingga tercipta suasana kerja yang lebih dinamis dan kreatif. Kepemimpinan Bapak Arief tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses perubahan yang melibatkan partisipasi aktif seluruh elemen organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang inklusif dan suportif, ia berhasil membangun kepercayaan dan motivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Komitmen dan konsistensi pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai budaya tersebut menjadi faktor kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Bapak Arief secara rutin melakukan evaluasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai dengan budaya baru perusahaan. Sistem pengakuan ini

memperkuat motivasi dan memberikan contoh nyata bagi seluruh anggota organisasi untuk mencontoh sikap positif. Kepemimpinan yang visioner ini juga terbuka terhadap masukan dan kritik dari bawahannya, sehingga tercipta iklim transparansi yang sehat. Dengan sikap tersebut, ia mampu meredam resistensi terhadap perubahan dan membangun loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Fokus pada pembangunan budaya organisasi tidak berhenti hanya pada level atas, tetapi menyebar hingga ke seluruh lini kerja sehingga perubahan menjadi lebih menyeluruh. Semua tindakan kepemimpinan ini saling terintegrasi untuk memastikan bahwa budaya organisasi yang baru benar-benar tertanam dan berkembang secara berkelanjutan.

b. Hasil

Perubahan budaya organisasi yang dipimpin oleh Bapak Arief Santoso menghasilkan peningkatan signifikan dalam kepuasan karyawan, yang tercermin dari meningkatnya semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Produktivitas tim menjadi lebih tinggi karena komunikasi yang efektif dan suasana kerja yang mendukung inovasi serta kolaborasi. Penurunan angka turnover menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih nyaman dan terikat secara emosional dengan nilai-nilai perusahaan yang baru. Selain itu, hubungan antar departemen menjadi lebih harmonis sehingga meminimalisir konflik dan mempercepat penyelesaian tugas. Karyawan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal karena merasa dihargai dan diperhatikan oleh manajemen. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan budaya tidak hanya berdampak pada aspek emosional, tetapi juga membawa dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perusahaan juga merasakan dampak positif dari sisi eksternal, terutama dalam hal reputasi dan kepercayaan pelanggan. Budaya kerja yang baik meningkatkan kualitas produk dan layanan sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. PT Maju Bersama berhasil menarik lebih banyak klien baru dan mempertahankan pelanggan lama berkat konsistensi dalam memberikan nilai tambah. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi keunggulan kompetitif yang nyata di pasar. Dengan budaya yang terbangun baik, perusahaan mampu

menghadapi tantangan bisnis dengan lebih adaptif dan inovatif. Keberhasilan ini menjadi bukti bahwa investasi dalam pengembangan budaya organisasi berbanding lurus dengan keberhasilan bisnis.

Hasil lain yang tidak kalah penting adalah terciptanya lingkungan kerja yang lebih sehat dan positif, yang berdampak pada kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Stres kerja menurun karena adanya dukungan dari manajemen dan rekan kerja, serta sistem penghargaan yang adil. Karyawan merasa memiliki ruang untuk belajar dan berkembang sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatannya dalam pekerjaan. Lingkungan yang kondusif ini turut menumbuhkan rasa kebanggaan terhadap perusahaan dan semangat untuk terus berinovasi. Secara keseluruhan, hasil dari kepemimpinan yang efektif dalam membangun budaya ini memperlihatkan perubahan yang berkelanjutan dan menyeluruh di berbagai aspek organisasi. Perusahaan kini berada pada posisi yang lebih kuat untuk menghadapi persaingan dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

B. Pembelajaran dari Kegagalan Budaya Organisasi

1. Kegagalan Budaya Organisasi Pada Perusahaan Teknologi “Innotech Global”

InnoTech Global adalah perusahaan rintisan teknologi yang berdiri pada tahun 2018 dengan visi menjadi pelopor inovasi digital di Asia Tenggara. Pada awalnya, budaya organisasi yang dibangun menekankan pada kebebasan, kreativitas, dan pengambilan risiko tinggi. Para karyawan diberikan kebebasan penuh untuk mengatur waktu kerja, mengambil keputusan tanpa banyak birokrasi, dan bahkan memilih proyek yang ingin dikerjakan.

a. Permasalahan yang Muncul

Pada studi kasus InnoTech Global, permasalahan pertama yang muncul adalah ketidakjelasan peran dan tanggung jawab karyawan. Budaya kerja yang terlalu longgar membuat setiap individu bekerja tanpa panduan struktural yang jelas. Akibatnya, banyak pekerjaan tumpang tindih atau bahkan tidak terselesaikan karena tidak ada pihak yang merasa bertanggung jawab. Situasi ini menurunkan efisiensi kerja dan menciptakan kebingungan

dalam pelaksanaan tugas harian. Kondisi tersebut juga menghambat pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan lemahnya koordinasi antar tim dalam organisasi. Minimnya sistem komunikasi formal membuat aliran informasi menjadi terhambat dan tidak konsisten. Banyak keputusan penting diambil secara sepihak tanpa mempertimbangkan kepentingan tim lain. Hal ini memicu terjadinya miskomunikasi yang berujung pada konflik kerja dan kegagalan dalam menyelesaikan proyek bersama. Dampaknya, sinergi antar divisi melemah dan produktivitas perusahaan terus menurun.

Masalah lainnya adalah munculnya konflik interpersonal karena tidak adanya nilai budaya yang menjadi pedoman perilaku. Tanpa batasan perilaku yang jelas, setiap individu bertindak sesuai pemahamannya masing-masing, yang sering kali menimbulkan gesekan. Lingkungan kerja menjadi tidak kondusif dan banyak karyawan merasa tidak nyaman bekerja dalam tim. Tingkat stres meningkat, dan banyak staf memilih keluar dari perusahaan. Ketidakstabilan ini semakin memperparah kondisi internal perusahaan dan memperlambat proses pemulihan organisasi.

b. Pembelajaran dari Kegagalan Budaya

Studi kasus InnoTech Global memberikan pembelajaran penting bahwa budaya organisasi yang terlalu bebas tanpa batasan justru dapat menimbulkan ketidakpastian. Kebebasan yang tidak diimbangi dengan struktur kerja yang jelas membuat karyawan kehilangan arah dalam menjalankan tugasnya. Perusahaan menyadari bahwa fleksibilitas harus dibarengi dengan aturan dan peran yang tegas agar operasional berjalan efisien. Pembelajaran ini menunjukkan bahwa struktur dan budaya harus berjalan seiring untuk menciptakan keseimbangan dalam organisasi. Tanpa fondasi yang kuat, budaya kerja yang longgar justru membawa dampak negatif terhadap kinerja.

Pelajaran berikutnya adalah pentingnya membangun nilai dan norma bersama sebagai pedoman perilaku organisasi. Ketiadaan nilai bersama di InnoTech menyebabkan munculnya banyak konflik dan perbedaan persepsi antar individu. Melalui kegagalan ini, perusahaan memahami bahwa budaya kerja bukan hanya soal kebebasan, tetapi juga soal kebersamaan dalam visi dan etika

kerja. Nilai yang kuat mampu menciptakan kohesi tim dan membentuk lingkungan kerja yang sehat. Organisasi pun mulai menyusun nilai-nilai inti yang harus diinternalisasi oleh seluruh karyawan.

Kegagalan budaya di InnoTech mengajarkan bahwa budaya harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Budaya yang efektif untuk perusahaan kecil belum tentu sesuai ketika perusahaan mengalami ekspansi. Ketidakmampuan menyesuaikan budaya dengan skala organisasi justru memperlambat proses transformasi bisnis. Perusahaan belajar bahwa perubahan budaya harus menjadi bagian dari strategi manajemen perubahan yang terencana. Dengan begitu, budaya organisasi bisa menjadi kekuatan pendorong, bukan penghambat perkembangan perusahaan.

c. Tindakan Perbaikan

Tindakan perbaikan pertama yang dilakukan oleh InnoTech Global adalah menetapkan struktur organisasi yang lebih jelas dan terarah. Perusahaan mulai mengatur pembagian tugas, tanggung jawab, serta garis koordinasi antar departemen agar tidak terjadi tumpang tindih. Setiap posisi dijelaskan secara rinci untuk menghindari kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Langkah ini membantu menciptakan kejelasan peran dan memperlancar proses kerja di seluruh lini organisasi. Dengan struktur yang lebih terorganisir, komunikasi internal menjadi lebih efisien dan terarah.

Perusahaan menyusun dan mananamkan nilai-nilai inti yang menjadi dasar perilaku seluruh karyawan. Nilai tersebut mencakup aspek etika kerja, kolaborasi, tanggung jawab, dan integritas dalam berorganisasi. Sosialisasi dilakukan melalui pelatihan internal, diskusi kelompok, dan pertemuan rutin untuk memperkuat pemahaman bersama. Nilai ini dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian konflik antar individu. Dengan pendekatan ini, lingkungan kerja menjadi lebih selaras dan harmonis.

Tindakan lain yang diambil adalah penguatan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan manajerial dan komunikasi antar tim. Para pemimpin tim dilatih agar mampu menjadi pengarah sekaligus pendukung yang efektif bagi anggota timnya.

Perusahaan juga menerapkan forum refleksi mingguan untuk mengevaluasi proses kerja dan mengidentifikasi permasalahan secara terbuka. Selain itu, saluran umpan balik antar level organisasi diperbaiki agar suara karyawan lebih terdengar dan dihargai. Langkah-langkah ini membantu menciptakan budaya organisasi yang dinamis, terbuka, dan responsif terhadap perubahan.

C. Praktik Terbaik dari Perusahaan Multinasional

1. Praktik Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Di Google Llc

Google LLC adalah perusahaan multinasional berbasis di Amerika Serikat yang bergerak di bidang teknologi, terutama mesin pencari, perangkat lunak, dan layanan internet. Didirikan pada tahun 1998, Google telah berkembang menjadi salah satu perusahaan paling inovatif dan berpengaruh di dunia. Keberhasilan Google tidak hanya disebabkan oleh inovasi teknologinya, tetapi juga karena kepemimpinan strategis dan budaya organisasi yang kuat. Perusahaan ini secara konsisten berada di peringkat atas dalam survei tempat kerja terbaik. Hal ini menunjukkan penerapan praktik kepemimpinan dan budaya organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

a. Praktik Kepemimpinan

Praktik kepemimpinan di Google menekankan pentingnya mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan melalui pendekatan yang partisipatif dan memberdayakan. Para pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga berperan sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi dan inovasi di setiap lini tim. Mendorong komunikasi terbuka dan menghargai masukan dari seluruh karyawan tanpa memandang jabatan. Dalam praktiknya, pimpinan Google kerap menunjukkan sikap terbuka terhadap perubahan dan memfokuskan diri pada penciptaan lingkungan kerja yang nyaman. Pendekatan ini menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan, serta meningkatkan motivasi kerja.

Salah satu contoh konkret dari praktik kepemimpinan ini adalah upaya untuk selalu berbasis data dalam pengambilan keputusan yang menyangkut manajemen tim. Google mengembangkan program internal untuk mengidentifikasi karakteristik pemimpin

efektif dan menerapkan hasilnya ke dalam pelatihan kepemimpinan. Pemimpin diberi tanggung jawab untuk tidak hanya mencapai target bisnis, tetapi juga menciptakan ruang kerja yang sehat dan produktif. Aktif memantau kebutuhan tim dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan konteks dan dinamika yang ada. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat dalam proses kerja.

Kepemimpinan di Google juga didasarkan pada kepercayaan terhadap kemampuan karyawan dalam mengelola pekerjaannya secara mandiri. Pemimpin memberikan keleluasaan dan tanggung jawab penuh kepada setiap individu untuk berkembang dan mengambil keputusan dalam proyek yang dikerjakan. Praktik ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap tugas dan mendorong munculnya ide-ide kreatif dari seluruh lapisan organisasi. Selain itu, pemimpin selalu hadir sebagai pendukung yang siap membantu jika dibutuhkan tanpa bersikap mengendalikan secara berlebihan. Strategi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang kontrol, tetapi juga tentang kepercayaan dan dukungan berkelanjutan.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi di Google dibentuk atas dasar nilai-nilai keterbukaan, inovasi, dan kolaborasi yang tinggi. Perusahaan mendorong lingkungan kerja yang inklusif di mana setiap karyawan merasa memiliki ruang untuk berkontribusi secara bebas dan kreatif. Suasana kerja yang tidak terlalu formal menciptakan kenyamanan dan memperkuat komunikasi antar tim. Karyawan diberi kepercayaan untuk bereksperimen dan mengambil risiko dalam menciptakan solusi baru tanpa takut akan kegagalan. Budaya seperti ini menjadikan Google sebagai tempat yang subur bagi pertumbuhan ide-ide inovatif.

Fleksibilitas kerja juga menjadi bagian penting dalam budaya organisasi Google yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Perusahaan menyediakan fasilitas lengkap seperti ruang santai, layanan kesehatan, dan makanan gratis untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Selain itu, Google memberikan kebebasan bagi karyawan untuk memilih proyek yang sesuai dengan minatnya melalui program inisiatif pribadi. Dengan memberikan rasa otonomi, Google

menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi intrinsik dalam setiap individu. Budaya kerja yang terbuka dan supportif ini memperkuat loyalitas serta keterlibatan karyawan terhadap visi perusahaan.

Google juga menanamkan semangat kolaboratif dalam setiap aspek kerja yang dilakukan, di mana keberagaman pendapat dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Organisasi mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pertukaran ide secara lintas fungsi, sehingga menciptakan lingkungan yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan. Budaya ini menjadikan inovasi sebagai bagian dari rutinitas, bukan hanya sebagai target sesekali. Setiap individu diajak untuk terlibat aktif dalam membangun budaya yang saling menghargai dan mendukung pertumbuhan bersama. Inilah yang membuat budaya organisasi Google menjadi kekuatan utama dalam keberhasilannya sebagai perusahaan global.

c. Hasil dan Dampak

Hasil dari penerapan praktik kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat di Google terlihat jelas dalam kinerja perusahaan yang terus meningkat secara konsisten. Karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi karena diberikan kepercayaan serta dukungan dari pimpinan, yang berujung pada produktivitas kerja yang tinggi. Tingkat retensi karyawan pun terjaga, karena lingkungan kerja yang sehat dan inovatif membuatnya betah dan merasa dihargai. Selain itu, ide-ide baru yang muncul dari berbagai level organisasi berhasil menciptakan produk dan layanan yang kompetitif di pasar global. Keberhasilan ini memperkuat posisi Google sebagai pemimpin dalam industri teknologi.

Dampak dari kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang progresif juga tercermin dalam reputasi Google sebagai tempat kerja yang paling diminati secara internasional. Perusahaan ini sering menjadi acuan bagi organisasi lain dalam membentuk sistem manajemen yang lebih humanis dan adaptif. Keunggulan internal yang dimiliki Google turut meningkatkan nilai perusahaan di mata investor dan mitra bisnis. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan terbuka telah mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan proyek. Dengan

pendekatan ini, Google berhasil menjaga keberlanjutan inovasi dan pertumbuhan jangka panjang.

D. Refleksi Implementasi Strategi MSDM dalam Konteks Budaya

Strategi MSDM tidak dapat dipisahkan dari konteks budaya organisasi karena budaya membentuk pola pikir, perilaku, dan ekspektasi karyawan. Budaya yang dominan dalam organisasi akan mempengaruhi bagaimana kebijakan rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja diterapkan. Oleh karena itu, implementasi strategi MSDM perlu diselaraskan dengan nilai-nilai budaya yang dianut organisasi agar tercipta keharmonisan internal. Dalam konteks global atau multinasional, sensitivitas budaya menjadi semakin penting untuk menghindari konflik dan meningkatkan efektivitas kerja lintas budaya. Refleksi ini akan membahas bagaimana strategi MSDM diimplementasikan dalam kerangka budaya serta tantangan dan pembelajarannya.

1. Integrasi Strategi MSDM dengan Nilai Budaya

Integrasi strategi manajemen sumber daya manusia dengan nilai budaya organisasi merupakan langkah penting untuk memastikan kesesuaian antara kebijakan perusahaan dan perilaku karyawan. Nilai budaya yang dianut organisasi, seperti keterbukaan, kerja sama, atau hierarki, akan memengaruhi bagaimana strategi MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan sistem penghargaan diterapkan. Ketika strategi MSDM selaras dengan budaya organisasi, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan. Integrasi ini juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dan memperkuat identitas organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap budaya internal menjadi kunci dalam merancang strategi MSDM yang efektif.

Pada konteks yang lebih luas, integrasi ini tidak hanya berlaku untuk perusahaan lokal, tetapi juga menjadi krusial bagi organisasi multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan nilai budaya yang berbeda. Penyesuaian strategi MSDM terhadap norma lokal dapat mencegah miskomunikasi dan meningkatkan efektivitas operasional di setiap wilayah. Misalnya, gaya kepemimpinan atau sistem insentif yang berhasil di satu negara belum tentu efektif di negara lain dengan latar

belakang budaya yang berbeda. Strategi MSDM yang adaptif terhadap nilai budaya akan meningkatkan penerimaan kebijakan oleh karyawan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Dengan demikian, integrasi yang tepat akan memperkuat keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara global maupun lokal.

2. Tantangan Implementasi Strategi MSDM dalam Konteks Budaya

Tantangan dalam implementasi strategi manajemen sumber daya manusia dalam konteks budaya muncul ketika terdapat perbedaan antara kebijakan organisasi dan nilai-nilai budaya yang dianut oleh karyawan. Perbedaan ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara harapan manajemen dan cara kerja yang dianggap tepat oleh karyawan. Misalnya, strategi yang menekankan persaingan individu bisa bertentangan dengan budaya kerja kolektif yang lebih menekankan kebersamaan. Ketidaksesuaian ini dapat menimbulkan resistensi, konflik internal, hingga menurunnya motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dinamika budaya sebelum menerapkan strategi MSDM tertentu.

Tantangan lainnya adalah keterbatasan pemahaman manajer terhadap keragaman budaya yang ada di lingkungan kerja. Kurangnya kesadaran budaya dapat menyebabkan kesalahan dalam komunikasi, pengambilan keputusan, hingga pemberian umpan balik. Implementasi strategi yang tidak mempertimbangkan konteks budaya juga dapat memperburuk kesenjangan antara manajemen dan karyawan. Dalam organisasi multinasional, kompleksitas tantangan ini semakin tinggi karena perbedaan budaya antar negara yang memerlukan pendekatan yang berbeda pula. Mengatasi tantangan ini memerlukan upaya adaptasi yang terus-menerus agar strategi MSDM tetap relevan dan dapat diterima oleh semua pihak.

3. Pembelajaran dan Refleksi Organisasi

Pembelajaran dan refleksi organisasi merupakan proses penting untuk mengevaluasi efektivitas strategi dan kebijakan yang telah diterapkan dalam suatu lingkungan kerja. Melalui pembelajaran, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam praktik manajerial serta menemukan solusi untuk perbaikan berkelanjutan. Refleksi memungkinkan pimpinan dan karyawan

meninjau kembali keputusan yang diambil dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Proses ini membantu membangun budaya kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan internal maupun eksternal. Dengan pembelajaran yang berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan memperkuat daya saingnya.

Organisasi yang terbiasa melakukan refleksi secara sistematis akan lebih cepat mengenali pola kesalahan dan keberhasilan dari pengalaman masa lalu. Hal ini memungkinkan terciptanya strategi baru yang lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta tuntutan pasar. Refleksi juga menjadi wadah untuk mendengarkan aspirasi dan masukan dari berbagai level dalam organisasi, sehingga tercipta keterlibatan yang lebih luas. Dengan keterlibatan tersebut, rasa memiliki terhadap arah organisasi akan meningkat dan mendorong semangat perbaikan. Oleh karena itu, pembelajaran dan refleksi tidak hanya memperbaiki proses kerja, tetapi juga memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, H. P. (2020). *The Cambridge Introduction to Narrative* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2022). *Performance Management for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2020). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 45(1), 76–88. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1510389>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2020). *Organizational Culture and Change: Managing Meaning and Identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2020). *Organizational Culture and Leadership*. Oxford University Press.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2020). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Andriani, R. (2022). *Kepemimpinan Autentik dalam Dinamika Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The Nature of Leadership* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anttonen, V. (2020). *Ritual and the Sacred: A Study in the Theory of Religion*. Routledge.
- Anwar, M. (2022). Dinamika Sosial dan Implikasinya terhadap Perubahan Budaya Lokal. *Jurnal Sosiologi Nusantara*, 14(2), 101–113.
- Armenakis, A. A., & Langford, J. W. (2019). Initiating Change in Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 441–457. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2019-0008>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Arumsari, R., & Nugroho, Y. (2021). Peran Budaya Organisasi dalam Membangun Sinergi Tim untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 87–96.
- Bal, M. (2019). *Narratology: Introduction to the Theory of Narrative* (4th ed.). University of Toronto Press.

- Bass, B. M., & Bass, R. (2020). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (5th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bateman, T. S., & Konopaske, R. (2021). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Bateman, T. S., & Konopaske, R. (2021). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Bell, C. (2021). *Ritual Theory, Ritual Practice*. Oxford University Press.
- Blommaert, J. (2020). *Durkheim and the Internet: On sociolinguistics and the sociological imagination*. Bloomsbury Academic.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2023). The Role of Digital HRM in Shaping Organizational Transformation. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 45–61. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12457>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2020). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 569–592. <https://doi.org/10.1037/apl0000452>
- Buelens, M., Sinding, K., Waldstrøm, C., & Kreitner, R. (2020). *Organisational Behaviour*. McGraw-Hill Education.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (5th ed.). Kogan Page.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2018). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 53(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.003>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do

- we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Daft, R. L. (2019). *The Leadership Experience* (7th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- De Mooij, M. (2019). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2018). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Denning, S. (2020). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (2020). *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business Review Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2019). Cultural Intelligence and Leadership in Global Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 13(2), 34-47.
- Eisenstadt, S. N. (2020). *Explorations in Jewish Historical Experience: The Civilizational Dimension*. Brill.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 19(2), 123–144.
- Fitriani, E. (2020). *Kepemimpinan dan Budaya Konflik: Membangun Legitimasi dalam Keragaman Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2019). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gomes, F. C. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Griffin, R. W. (2019). *Management* (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Griffin, R. W., & Phillips, J. M. (2020). *Management* (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Grimes, R. L. (2022). *The Craft of Ritual Studies*. Oxford University Press.

- Gudykunst, W. B. (2020). Bridging Differences: Effective Intergroup Communication. Los Angeles: SAGE Publications.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2020). Leadership: A Communication Perspective (7th ed.). Waveland Press.
- Hall, S. (2019). Representation: Cultural representations and signifying practices (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Handayani, R. (2021). Dampak Tekanan Ekonomi Global terhadap Transformasi Budaya Lokal. *Jurnal Globalisasi dan Sosial Budaya*, 10(1), 61–72.
- Handoko, T. H. (2019). Manajemen. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2020). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2021). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2020). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Haris, A. (2020). Budaya dan Kepemimpinan: Membangun Legitimasi Sosial Melalui Representasi Simbolik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2019). Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (4th ed.). Oxford University Press.
- Herman, D. (2020). Narratology beyond the Human: Storytelling and Animal Life. Oxford University Press.
- Hermawan, A. (2021). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hidayat, R. (2022). Manajemen Strategi dan Pengambilan Keputusan. Bandung: Alfabeta.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). Strategic Management: Theory: An Integrated Approach (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hitlin, S., & Johnson, M. K. (2019). Reconceptualizing agency within the life course: The power of looking ahead. *American Journal of Sociology*, 124(5), 1449–1492. <https://doi.org/10.1086/702000>
- Hitlin, S., & Vaisey, S. (2019). The new sociology of morality. *Annual Review of Sociology*, 45, 51–68. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073117-041220>
- Hofstede, G. (2018). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.). Sage Publications.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2020). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2018). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Huda, M., & Zainuri, A. (2020). Etos Kerja dalam Perspektif Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(1), 45-52.
- Hyvärinen, M. (2022). *Narrative and Social Memory: Theoretical and Methodological Approaches*. Palgrave Macmillan.
- Imran, R., & Tanveer, Y. (2021). The role of career development opportunities in employee retention: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(1), 40–55. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.91003>
- Jiménez, A., Piña, K., & Ghosh, R. (2021). Managing multicultural virtual teams: A review and future research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(2), 247–266. <https://doi.org/10.1177/14705958211020082>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2020). *Essentials of Contemporary Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2018). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 590–602.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics. *MIT Sloan Management Review* and Deloitte University Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2018). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2021). *Management: A Practical Introduction* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2020). *Organizational Behavior* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lestari, N. D. (2020). Warisan Budaya Kolonial dan Identitas Pasca-Penjajahan dalam Konteks Masyarakat Lokal. *Jurnal Sejarah dan Budaya*, 15(2), 73–84.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). Goal Setting Theory: Clarifying the Relationship between Goals and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 69–81.
- London, M., & Smither, J. W. (2019). Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 29(2), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Lopez, M. A. (2019). Participative Leadership in Contemporary Organizations: A Pathway to Empowerment and Innovation. *International Journal of Leadership Studies*, 14(1), 22–36.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2020). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Maio, G. R. (2018). *The psychology of attitudes and attitude change* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, M. A. (2019). The impact of organizational reward systems on employee performance: A mediating role of job satisfaction. *Sustainability*, 11(22), 6276. <https://doi.org/10.3390/su11226276>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- McGrath, R. G. (2019). *Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen*. Houghton Mifflin Harcourt.
- McLaughlin, C. (2020). *Exploring Organizational Culture Through Schein's Model*. Routledge.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2020). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Minkov, M. (2020). The Evolution of Hofstede's Doctrine. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 257–269. <https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2019-0187>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2020). Redesigning Work: Employee Experience and the Evolving Role of HRM. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100726. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100726>
- Nguyen, T. H. (2021). The impact of value congruence on employee satisfaction and organizational commitment: A study in service industries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-362.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Phelan, J. (2022). *Somebody Telling Somebody Else: A Rhetorical Poetics of Narrative*. The Ohio State University Press.
- Post, P. (2021). *Ritual Participation and Interreligious Dialogue: Boundaries, Identities and Symbols*. Brill.
- Pramudito, A. (2020). *Kepemimpinan dan Organisasi: Pendekatan Humanistik dalam Manajemen Modern*. Yogyakarta: Deepublish.
- Prasetyo, A., & Nuraini, S. (2023). Model Kerja Hybrid dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Manajemen SDM*, 20(1), 77-89.
- Prasetyo, H. (2019). *Budaya Organisasi: Konsep dan Aplikasi dalam Konteks Bisnis Modern*. Jakarta: Prenada Media.

- Prasojo, E., & Fahmi, M. (2021). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Menyelaraskan Praktik Kepemimpinan dengan Nilai Sosial Budaya Lokal*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Priyono, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Zifatama Publisher.
- Purvanova, R. K. (2019). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 22(1), 47–54. <https://doi.org/10.1037/mgr0000080>
- Putra, R. H. (2021). Dampak Interaksi Antarbudaya terhadap Perubahan Budaya Masyarakat Lokal. *Jurnal Komunikasi dan Budaya*, 13(1), 42–53.
- Rachmawati, D. (2019). Globalisasi, Modernisasi, dan Perubahan Budaya Masyarakat Kontemporer. *Jurnal Ilmu Sosial dan Budaya*, 11(2), 77–88.
- Raharjo, K., & Tjahjono, H. K. (2019). Keterlibatan Emosional Karyawan terhadap Organisasi melalui Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 13-24.
- Rahmah, N., & Hakim, L. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digitalisasi dan Tantangannya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 112–121.
- Rahman, M. S., & Nasir, M. K. M. (2020). Supportive work environment and employee commitment: The mediating role of employee satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(1), 1–18.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Harlow: Pearson.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2019). Leader effectiveness in intercultural interactions: A multilevel model and longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 771–785. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>

- Saks, A. M. (2021). Performance and Employee Engagement: A Review and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 20(2), 149–176.
- Santoso, B., & Wibowo, H. (2020). Manajemen Generasi Beragam di Tempat Kerja: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 134-145.
- Sawyer, R. K. (2019). *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. Basic Books.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (6th ed.). Wiley.
- Schwartz, S. H. (2018). Cultural values and worldview. *Current Opinion in Psychology*, 23, 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.01.002>
- Senge, P. M. (2018). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business.
- Setiawan, A. (2021). *Inovasi dan Perubahan Organisasi: Peran Strategis Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Smith, J. (2020). Leadership and Organizational Culture: The Role of Leaders in Shaping Organizational Values. *Journal of Management Studies*, 57(3), 456-472.
- Smith, J. (2020). Leadership Styles in Modern Organizations: Balancing Control and Participation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 150-165.
- Spivack, A. J., & Milberg, W. (2021). The Hybrid Workplace: Strategic Considerations for the Future of Work. *Journal of Human Resource and Sustainability*, 14(3), 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhrs.2021.03.004>
- Stone, D., & Heen, S. (2018). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Books.

- Sulastri, T. (2020). Transformasi Nilai Sosial dalam Dinamika Budaya Masyarakat Kontemporer. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(1), 55-66.
- Sutarto, A. P. (2020). Teori dan Aplikasi Manajemen Organisasi. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Syamsudin, A. (2020). Adaptasi Sosial terhadap Perubahan Lingkungan Internal sebagai Faktor Transformasi Budaya. *Jurnal Antropologi dan Perubahan Sosial*, 8(1), 45–57.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2020). Work-related cultural values of the world's most influential countries. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 915–950. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00218-5>
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2020). Work-related cultural values of the world's most influential countries. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 915–950. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00218-5>
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2018). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts* (4th ed.). SAGE Publications.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2020). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. CPP, Inc.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2021). Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 757–773. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0459>
- Thompson, J. B. (2019). *Studies in the theory of ideology: Ideology and modern culture*. Polity Press.
- Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2018). *Understanding Intercultural Communication*. Oxford University Press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Umar, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Waddell, D., Creed, A., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organizational Change: Development and Transformation* (7th ed.). Cengage Learning.
- Wahyudi, R. (2019). *Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan: Konstruksi Legitimasi dalam Konteks Lokal*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, D., & Wibowo, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Adaptabilitas Karyawan di Era Perubahan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(1), 34–42.
- Wahyuni, S., & Nugroho, A. (2021). The Impact of Transactional Leadership Style on Organizational Efficiency in Structured Work Environments. *Journal of Business and Management Research*, 18(2), 113–124.
- Wahyuningtyas, R. (2021). *Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Westerman, G. (2018). Why digital transformation needs a culture of collaboration. *MIT Sloan Management Review*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Developing Management Skills* (10th ed.). Pearson Education.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, R., & Santoso, D. (2022). Strategi Pengembangan Keterampilan di Era Transformasi Digital: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 45-58.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). New York: Pearson.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The influence of leadership behaviors on employee commitment: A study in the context of organizational culture. *Journal of Management Development*, 39(6), 785–797.

- Zaid, M., & Abidin, Z. (2021). Peran Inovasi Individu dalam Dinamika Perubahan Budaya Masyarakat Lokal. *Jurnal Sosial Humaniora*, 13(2), 88-99.
- Zhang, L. (2021). The Role of Laissez-faire Leadership in Creative Work Environments: Risks and Opportunities. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(3), 255–270.

GLOSARIUM

Pimpinan:	Singkatan dari "pimpinan", merujuk pada individu yang memegang tanggung jawab utama dalam mengarahkan, mengelola, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
Tim Kerja:	Kelompok kerja dalam organisasi yang terdiri dari beberapa individu dengan tanggung jawab dan peran tertentu untuk mencapai sasaran kolektif.
Nilai Organisasi:	Merujuk pada "nilai", yakni prinsip atau keyakinan mendasar yang dianut bersama dalam organisasi dan memengaruhi perilaku serta pengambilan keputusan.
Aturan Organisasi:	Singkatan informal dari "aturan", yang berarti pedoman atau norma yang mengatur perilaku dalam organisasi demi terciptanya tata kelola yang tertib.
Korporat:	Kependekan dari "korporat", menggambarkan struktur atau entitas organisasi yang menjalankan operasional dengan prinsip bisnis atau manajemen modern.
Kesenjangan:	Jarak atau perbedaan antara kondisi ideal dan aktual dalam aspek kepemimpinan atau budaya organisasi, sering kali digunakan dalam analisis kebutuhan pelatihan SDM.

- Teknik Manajerial:** Singkatan dari "teknik", merujuk pada metode atau pendekatan praktis dalam mengelola tim atau menerapkan budaya organisasi.
- Visi Organisasi:** Merujuk pada "visi", yaitu pandangan masa depan yang menjadi arah strategis organisasi dan menginspirasi gaya kepemimpinan.
- Pendekatan Mikro:** Bentuk pendek dari "mikro", yang mengacu pada pendekatan pengelolaan organisasi dalam skala kecil atau aspek personal dalam budaya kerja.
- Disiplin Kerja:** Kependekan dari "disiplin", mengacu pada tata perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap peraturan dan budaya organisasi.
- Bos:** Istilah umum untuk pemimpin langsung, sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan otoriter atau instruktif dalam MSDM.
- Perilaku Organisasi:** Singkatan dari "perilaku", yaitu sikap dan tindakan yang diperlihatkan individu dalam organisasi yang mencerminkan nilai budaya dan kepemimpinan.
- Gairah Kerja:** Merujuk pada "gairah", yaitu semangat atau antusiasme kerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.
- Tokoh Organisasi:** Istilah informal yang merujuk pada tokoh atau figur sentral dalam organisasi yang berpengaruh besar dalam pembentukan budaya kerja.
- Struktur Organisasi:** Singkatan dari "struktur", yaitu susunan formal dalam organisasi yang mengatur peran, tanggung jawab, dan jalur komando.

INDEKS

A

adaptabilitas, 11, 146, 152

B

big data, 73, 174

C

cloud, 38, 167

D

digitalisasi, 13, 14, 39

distribusi, 101, 164, 172

E

ekonomi, 4, 5, 104, 117, 119

ekspansi, 28, 184

entitas, 58, 95, 113, 140, 203

etnis, 118

F

finansial, 5, 9, 26, 32, 33, 158

fleksibilitas, 2, 3, 14, 15, 16,

33, 39, 40, 43, 48, 56, 61, 63,
85, 111, 117, 123, 128, 136,
151, 164, 166, 167, 168, 172,
183

fundamental, 13, 23, 112, 148,
159, 167, 175

G

geografis, 2, 164, 167, 169, 170

globalisasi, 13, 22, 31, 38, 118,
119, 123, 135

I

implikasi, 15, 28

inflasi, 27

infrastruktur, 170

inklusif, 16, 38, 40, 41, 49, 53,
56, 69, 75, 82, 87, 126, 132,
136, 144, 147, 153, 161, 162,
163, 164, 167, 169, 170, 171,
173, 180, 186

inovatif, 11, 12, 14, 18, 25, 31,
41, 47, 50, 52, 58, 80, 98,
128, 146, 147, 160, 173, 174,
175, 176, 179, 181, 185, 186,
187

integrasi, 86, 101, 109, 111,
169, 171, 188

integritas, 12, 18, 49, 51, 72,
97, 99, 114, 126, 131, 139,
148, 154, 165, 171, 180, 184

internet of things, 174

investasi, 15, 24, 25, 82, 103,
160, 181

investor, 6, 187

K

kolaborasi, 3, 4, 11, 12, 14, 15,
16, 18, 37, 41, 46, 55, 56, 66,
69, 75, 77, 79, 87, 88, 97,
123, 127, 132, 138, 145, 146,
150, 154, 161, 164, 166, 168,
169, 170, 171, 172, 173, 175,
180, 181, 184, 185, 186

komprehensif, 14, 21, 28, 68,
75, 82, 100

konkret, 5, 6, 61, 79, 90, 94,
131, 157, 185

konsistensi, 4, 7, 17, 26, 33, 49, 51, 59, 86, 97, 99, 112, 114, 115, 131, 154, 158, 171, 179, 180, 181

L

Leadership, 47, 48, 49, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202

M

manajerial, 5, 7, 8, 16, 19, 24, 26, 32, 40, 45, 57, 61, 62, 67, 74, 75, 97, 159, 164, 184, 189

manufaktur, 3, 55, 59, 179

N

negosiasi, 69, 79, 91, 117, 133

O

otoritas, 43, 44, 45, 46, 74, 75, 101, 106, 107, 115, 134, 141, 162, 163

P

politik, 119, 138

proyeksi, 28

R

rasional, 11, 44, 45, 50, 74

real-time, 26, 32, 39, 40, 73, 167, 169, 170

regulasi, 27, 28, 34, 46, 68, 122

S

stabilitas, 16, 23, 27, 34, 48, 59, 69, 71, 78, 86, 87, 93, 99, 103, 112, 115, 133, 138, 142, 147, 168, 176

stakeholder, 11

T

transformasi, 13, 17, 23, 34, 38, 109, 111, 112, 117, 122, 123, 124, 129, 130, 131, 132, 133, 151, 166, 167, 168, 169, 179, 180, 184

transparansi, 19, 26, 49, 147, 149, 156, 158, 159, 165, 172, 180

U

universal, 44, 45, 91, 135, 165

W

workshop, 98

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

Lahir di Tasikmalaya, 16 Mei 1964. Lulus S3 di Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran Tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Al Ghifari Bandung pada Program Studi Administrasi Negara FISIP.

BUKU REFERENSI

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF MSDM

Buku referensi "Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Perspektif MSDM" ini membahas hubungan erat antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam konteks organisasi modern. Dengan pendekatan teoritis dan praktis, buku referensi ini menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi terbentuknya budaya kerja, serta bagaimana budaya organisasi turut menentukan efektivitas pengelolaan SDM di berbagai jenis institusi. Buku referensi ini membahas konsep dasar kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang efektif, dilanjutkan dengan pemetaan berbagai tipe budaya organisasi yang berkembang di dunia kerja. Buku referensi ini juga membahas peran budaya organisasi dalam pembentukan perilaku kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan. Selain itu, buku referensi ini membahas bagaimana integrasi antara kepemimpinan dan budaya dapat menjadi kekuatan strategis dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.



mediapenerbitindonesia.com



+6281362150605



Penerbit Idn



@pt.mediapenerbitidn

ISBN 978-634-7457-66-0



9

786347

457660