

Dr. Fitri Wulandari, S.E.,M.Si

MIDDLE RANGE THEORY DALAM ILMU MANAJEMEN SDM



MIDDLE RANGE THEORY DALAM ILMU MANAJEMEN SDM

Dr. Fitri Wulandari, S.E.,M.Si© Penulis 2021

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian Atau seluruh buku ini Tanpa seijin tertulis dari penerbit.

MIDDLE RANGE THEORY DALAM ILMU MANAJEMEN SDM/
Fitri Wulandari—cet.1.—Yogyakarta: Gerbang Media, 2021
viii + 126 hal. 15,5 x 23 cm

ISBN:978-623-6666-31-9

Cetakan 1 Agustus 2021

Penerbit:

CV Gerbang Media Aksara (Anggota IKAPI)

Alamat. Jl sampangan No 58A, Rt 01 Banguntapan, Bantul,
Yogyakarta Telp. (0274) 4353651

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas terbitnya buku *middle range theory* dalam manajemen sumber daya manusia. Buku referensi ini terbit atas dukungan dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta tahun 2021, sebagai bagian dari tridarma dosen untuk melakukan penelitian dan publikasi. Buku *middle range theory* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia mencoba mengupas tuntas tentang peran teori dalam penelitian sumber daya manusia dan perilaku organisasi untuk mengisi gap bagaimana menyelesaikan masalah penelitian dengan teori-teori yang tepat.

Grand theory merupakan sebuah teori utama digunakan untuk menjelaskan sebuah fenomena secara keseluruhan. Karena teori masih bersifat abstrak dan kadang jauh dari operasional. *Grand theory* biasanya digunakan untuk menjelaskan fenomena keseluruhan dalam kehidupan social atau pengalaman seseorang. Secara umum dapat dijelaskan bahwa grand teori pada dasarnya berlawanan dengan empirisme dan positivisme serta merupakan pandangan bahwa pengertian hanya mungkin dilakukan dengan mempelajari fakta-fakta, masyarakat dan fenomena. Grand teori merupakan bentuk abstrak tertinggi dalam suatu teori, tersusunan atas konsep-konsep yang diprioritaskan atas dapat mengerti dunia sosial. Grand Theory merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Grand teori disebut dengan makro teori karena grand teori tersebut biasanya berada pada level makro. *Middle range theory* merupakan teori yang berada pada level menengah dimana fokus kajiannya makro dan mikro. *Applied theory* merupakan teori yang berada di level mikro dan siap diaplikasikan dalam konseptualisasi.

Middle range theories didefinisikan sebagai serangkaian ide atau gagasan yang saling berhubungan dan berfokus pada suatu dimensi terbatas. Teori-teori dari *middle range theory* terdiri dari beberapa konsep yang saling berhubungan

dan dapat digambarkan dalam suatu model. Middle range theories dikembangkan pada tatanan praktek dan riset untuk menyediakan pedoman dalam praktik dan riset/penelitian. Dalam lingkup dan tingkatan abstrak, *middle range theory* cukup spesifik untuk memberikan petunjuk riset dan praktik. Sebagai petunjuk riset dan praktek, *middle range theory* lebih banyak digunakan dari pada *grand theory*, dan dapat diuji dalam pemikiran secara empiris. *Middle Range theory* memiliki hubungan yang lebih kuat dengan penelitian dan praktik. Hubungan antara penelitian dan praktik menunjukkan bahwa *teori middle-range* amat penting dalam disiplin praktik/empiris,

Mid-range teori memberikan manfaat karena mudah diaplikasikan dalam praktik dan cukup abstrak secara ilmiah. Pada dasarnya teori rentang tengah memiliki tingkat keabstrakan pada level pertengahan, memiliki sejumlah variabel terbatas, dapat diuji secara langsung. *Middle range theory* sesuai dengan lingkup fenomena yang relatif luas tetapi tidak mencakup keseluruhan fenomena yang ada dan merupakan masalah pada disiplin ilmu. Bila dibandingkan dengan grand teori, middle range theory ini lebih konkrit. Dalam pengembangan *middle range theory*, mendefinisikan teori sebagai sesuatu yang minor tetapi penting dalam penelitian dan pengembangan suatu teori. Beberapa penulis mengemukakan perbedaan antara middle range theory jika dibandingkan dengan grand theory adalah 1) ruang lingkup *middle range theory* lebih sempit jika dibandingkan *grand theory*, 2) *middle range theory* lebih konkrit, dan fenomena yang digambarkan lebih spesifik, 3) middle range theory terdiri dari konsep dan proposisi yang lebih sedikit, 4) middle range theory merepresentasikan bidang yang spesifik atau terbatas, 5) middle range theory dapat diuji secara empiris, 6) *middle range theory* dapat diaplikasikan secara langsung dalam tatanan praktik.

Tidak lupa saya ucapkan terimakasih Terimakasih kepada semua pihak terutama untuk bapak dekan Dr M Rahmawan Arifin beserta jajarannya, dan mas Arif selaku penanggung jawab buku ini untuk segera terbit. Terimakasih kepada Dr

Didik Subiyanto seorang peneliti dan dosen dibidang MSDM dan perilaku organisasi, dengan banyaknya jurnal-jurnal terindeks scopus yang telah di terbitkannya, sekaligus menunjukkan kepakaran beliau dalam bidang SDM dan perilaku organisasi. Terimakasih telah bersedia untuk memberikan catatan kritis pada buku ini, sehingga menajamkan konten dan memberikan gambaran penting tentang peran middle range theory dalam penelitian-penelitian SDM. Terimakasih kepada Hanifah Elsandy anak perempuan saya yang telah membantu dalam proses penyelesaian, pengeditan serta memberikan kritik dan sarannya dalam proses pembuatan buku ini, kamu sungguh luar biasa. Terimakasih kepada Imronudin PhD untuk diskusinya yang panjang dalam menyelesaikan buku ini, terimakasih telah menjadi suami yang sangat baik dan sabar. Verdiana Nailuvar Elsandy anak perempuan keduaku yang terus memotivasi ibunya untuk terus berkarya.

Sukoharjo, Agustus 2021

Fitri Wulandari

CATATAN KRITIS MEMBANGUN MIDDLE RANGE THEORY DALAM PENELITIAN

Dr. E. Didik Subiyanto, S.E., M.M Dosen Program Studi
Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST)
Yogyakarta

Buku yang ditulis Dr. Fitri Wulandari, M.Si ini dengan bahasan utama *Middle Range Theory* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, diuraikan secara luas dan mendalam. Sudah cukup lama saya mencari buku yang khusus menguraikan teori-teori yang dapat dijadikan kajian dalam MSDM pada tataran *middle*. Dengan tersedianya buku yang khusus mengulas tuntas teori-teori pada tataran menengah ini, akan mempermudah peneliti-peneliti yang akan datang dalam menyusun model atau konsep penelitian MSDM sesuai dengan fenomena, dan permasalahan lapangan yang terjadi. Setelah saya membaca buku ini, saya sangat antusias merekomendasikan kepada kalangan praktisi maupun akademisi khususnya dalam bidang MSDM untuk memanfaatkan secara maksimal teori-teori yang dibahas dalam buku ini. Saya berfikir jauh bahwa sebagian besar *Middle Range Theory* dalam buku ini mampu menjawab permasalahan-permasalahan dalam organisasi, terutama upaya-upaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Middle Range Theory merupakan teori yang berada pada level mezo/menengah dimana fokus kajiannya sebagian makro dan lebih banyak mikro. Sebelum masuk pada tataran *Substantive Theory*, *middle range theory* harus diulas secara luas dan mendalam. Oleh karena itu peneliti-peneliti yang akan datang sangat saya sarankan untuk menjadikan buku ini sebagai sumber rujukan penelitiannya. Mempersingkat narasi saya sebagaimana saya telah membaca secara mendalam, maka saya memberikan beberapa catatan penting tentang ulasan buku ini.

Ulasan tentang konsep modal intelektual, sangat tepat dikaitkan dengan *Resource-Based View* (RBV), yaitu pandangan

berbasis sumberdaya organisasi. Modal Intelektual melekat pada sumberdaya organisasi baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Dalam ulasan Konsep Modal intelektual, buku yang ditulis Dr. Fitri Wulandari, M.Si juga jeli menggali perilaku tradisional yang kurang memberikan perhatian pada sumberdaya yang tidak berwujud seperti pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku berdasarkan nilai-nilai yang sebenarnya memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan. *The 4 skills people need to succeed in the future: critical thinking, Creativity, Collaboration, communication*, ini adalah gambaran dari Konsep Modal Intelektual dalam buku *Middle Range Theory* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Karya Dr. Fitri Wulandari M.Si.

Berkaitan dengan komitmen organisasi tinjauan literatur menunjukkan bahwa telah ada penelitian ekstensif tentang komitmen organisasi dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti sebelumnya menyarankan bahwa komitmen berdampak pada beberapa atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti niat untuk tetap tinggal, menekan ketidakhadiran kerja. Organisasi dengan karyawan yang berkomitmen dapat menghindari biaya yang terkait dengan tingkat turnover dan ketidakhadiran. Selain itu, karyawan yang berkomitmen lebih cenderung memiliki motivasi kerja serta kinerja kerja yang lebih tinggi. Sangat tepat ulasan dalam buku ini menguraikan secara luas dan mendalam teori tentang komitmen organisasional, karena dampaknya terhadap kinerja organisasi. Buku hasil karya Dr. Fitri Wulandari M.Si mengulas tuntas teori komitmen organisasi hingga tataran aplikasi, dengan menguraikan dimensi-dimensi dari teori komitmen organisasional. Kemudian melengkapi adanya korelasi yang sangat kuat dari komitmen organisasional, penulis merangkai dengan beberapa teori seperti Pembelajaran Organisasi dan Organisasi Pembelajaran.

Secara jeli *learning organization theory* diulas dengan detail, disertai dengan referensi yang sangat relevan seperti Senge (1990), Elkin *et al.*, (2011), Darafsh (2012), Anders Ortenblad (2018) dan

masih banyak lagi sehingga memperkaya dan meningkatkan kualitas buku ini, karena mempertimbangkan dari berbagai pandangan, dan kaya perspektif. Organisasi terus melakukan pembelajaran untuk mencapai kompetensi yang memadai sehingga tercipta keunggulan organisasi. Pembelajaran juga diulas dalam level individu maupun pada level kelompok yang bermuara pada pembelajaran organisasi. Kemudian ulasan detail juga disajikan dalam buku ini bagaimana bentuk aplikatif berupa tahapan dalam pembelajaran organisasi. Tahapan pembelajaran organisasi diuraikan dalam empat tahapan yaitu: tahapan intuitif, interpretasi, mengintegrasikan, dan melembagakan. Selanjutnya diulas masing-masing tahapan tadi, sehingga memudahkan mengukur pembelajaran organisasi sejauhmana tingkat atau kualitas yang telah dipraktekkan dalam suatu organisasi.

Lebih jauh lagi buku ini dapat menambah atau memperkaya kajian MSDM bagi peneliti lintas sektor, praktis, dan kalangan akademisi dengan ulasan *Theory Of Planned Behavior* (TPB). Kajian tentang perilaku tidak hanya diterapkan dalam MSDM, namun bidang marketing, maupun dalam bidang pengelolaan keuangan, kajian perilaku ini tidak bisa diabaikan. Di depan sudah saya tinjau, buku ini mengulas detail teori RBV. Perilaku ada pada sisi SDM, perilaku digerakan oleh sikap yang diawali oleh persepsi, seperti disajikan dalam gambar 1 *Theory of planned behavior*. Dari gambar 1 *Theory of planned behavior* merupakan kerangka berpikir bagaimana secara sistematis perilaku itu sebenarnya dapat dimodifikasi sesuai dengan tujuan organisasi, yaitu melalui membangun persepsi yang ditransformasikan ke sikap kemudian menggerakkan aktivitas.

Buku ini juga memiliki *road map* yang sangat strategis, dimana kajian-kajian teori dirangkai sehingga memang benar-benar menjadi suatu model strategis untuk mencapai sasaran organisasi. Saya sebagai peneliti khususnya dalam MSDM, merasa bahwa buku ini akan memperkaya perspektif dalam merekayasa konseptual strategis dalam suatu *Grand Theoretical Model*, mengapa demikian? Ternyata buku ini dalam sub bab-

sub bab juga menyisipkan *Grand Theory*, yang mendasari munculnya *middle range theory* dalam penelitian empiris.

Saya Kembali pada sub bab buku ini, yaitu ulasan tentang kepemimpinan dan pemberdayaan. Kepemimpinan dan pemberdayaan adalah hal yang berbeda, namun dapat disarikan menjadi kepemimpinan yang memberdayakan. Disinilah mulai ada kombinasi dimana *middle range theory* ada pada tataran makro dan mikro menjadi suatu konsep. Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi suatu kelompok bertanggung jawab agar pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan Robbins & Judge (2015), Sedangkan Fong & Snape (2015) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai sebuah konstruksi motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi yakni kebermaknaan, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Kemudian lahir konsep kepemimpinan yang memberdayakan. Konsep kepemimpinan yang memberdayakan hasil sintesa dari kepemimpinan dan pemberdayaan. Semakin jelas buku ini memperlihatkan perspektif yang sangat luas namun detail dan aplikatif.

Di depan sudah berkali-kali saya sampaikan bahwa buku ini memiliki perpektif yang sangat luas. *Path-Goal Leadership Theory/ Teori Jalur Tujuan Pemimpin* dimunculkan oleh (Evans, 1996; House, 1971, 1996), tidak luput diulas oleh Dr. Fitri Wulandari. Teori ini menjadi rujukan ilmuwan selanjutnya dalam melahirkan teori-teori baru tentang kepemimpinan yang terus berkembang. Namun pada dasarnya teori-teori kepemimpinan yang terus berkembang, adalah suatu proses untuk mendapatkan suatu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menghantarkan kesuksesan suatu organisasi. Saya sangat tertarik dengan gambar 7 dalam buku ini, ada empat gaya kepemimpinan: (1) *Delegating*, (2) *Supporting*, (3) *Coaching*, dan (4) *Directing*. Pada tingkat *High Directive* dan *High Supportive*, menunjukkan gaya kepemimpinan *Coaching* yang paling cocok. Nah dari sini disimpulkan bahwa menurut teori jalur tujuan apakah seorang pemimpin harus mengarahkan atau mendukung, atau harus memperhatikan beberapa perilaku lainnya, bergantung pada

analisis atas situasi yang rumit. Kemudian *Path-goal leadership theory* memprediksikan bahwa kepemimpinan direktif akan menghasilkan kepuasan kerja lebih tinggi pada tugas-tugas yang bersifat ambigu atau banyak tekanan dibandingkan dengan tugas-tugas terstruktur/rutin dan tertata dengan baik (Stephen P Robbins et al., 2011), dan pada sisi lain kepemimpinan supportif menghasilkan kinerja tinggi dan juga kepuasan tinggi pada pekerjaan yang terstruktur (Stephen P Robbins et al., 2011). Temuan ini menjadi PR bagi peneliti-peneliti berikutnya, apakah temuan pada level substantial ini konsisten jika dilakukan dengan objek dan metode yang berbeda.

Critical review saya terakhir dalam buku ini adalah pada sub bab konsep teori pilihan rasional. Ini saya mencoba mengutip kalimat dari buku ini “Dengan memahami perilaku setiap individu maupun kelompok, sama halnya kita telah menghargai dan memahami alasan-alasan mereka dalam melakukan suatu tindakan”. Kemudian “Diungkapkan Weber dalam Wijoyo, (2020) bahwa cara terbaik untuk memahami kelompok adalah melihat bentuk-bentuk tipikal tindakan sebagai ciri khasnya. Seperti dalam teori perilaku organisasi, bahwa perilaku dibangun mulai pada level individu, level kelompok, dan pada level organisasi. Perilaku individu bersifat unik, akan mewarnai perilaku kelompok dan organisasi. Peran pemimpin disini menjadi fitil, bagaimana mengerakan perilaku individu yang bersifat unik tadi menjadi perilaku yang mengarah pada satu tujuan atau sasaran organisasi yaitu berupa visi organisasi. Itulah sifat ilmu pengetahuan yang terus berubah untuk berkembang bukan berubah menuju kemunduran, tak terkecuali pada MSDM.

Selamat buat Dr. Fitri Wulandari, M.Si yang telah menyelesaikan buku ini dengan judul “MIDDLE RANGE THEORY DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA”, yang inspiratif, kaya akan perspektif, sekaligus propokatif dalam artian memberikan tantangan besar bagi peneliti-peneliti dalam bidang MSDM kontemporer dalam situasi *unpredictable*. *Unpredictable*, tetapi kita terus melakukan prediksi-prediksi, pendekatan-pendekatan logis seperti halnya ketika kita membangun suatu model penelitian, untuk mendapatkan hasil yang kita harapkan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
CATATAN KRITIS MEMBANGUN MIDDLE RANGE THEORY DALAM PENELITIAN	vi
DAFTAR ISI	xi
BAB 1 TEORI MODAL INTELEKTUAL	1
1. Konsep Modal Intelektual	1
2. Modal Manusia	5
3. Modal Struktural	7
4. Modal Sosial	9
BAB 2 TEORI KOMITMEN ORGANIZATIONAL	16
1. Konsep komitemn organisasional.....	16
2. Komitmen Afektif.....	17
3. Komitmen Berkelanjutan/Kontinyu	19
4. Komitmen Normatif.....	20
BAB 3 GOAL SETTING THEORY/TEORI PENETAPAN TUJUAN	26
1. Konsep Teori penetapan tujuan	26
2. SMART dalam teori penetapan tujuan.....	34
BAB 4 ORGANIZATIONAL JUSTICE THEORIES/TEORI KEADILAN ORGANISASI	39
1. Konsep Teori Keadilan	39
2. Perbandingan Nilai Dalam Teori Keadilan	41
3. Dimensi Dari Keadilan Organisasi.....	42
BAB 5 LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) THEORY/ TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA.....	54
1. Tinjauan Teori Kepemimpinan LMX	54

2.	Pengertian <i>Role Theory</i> dan <i>Social Exchange Theory</i> dalam menjelaskan LMX	59
3.	Tahapan LMX	62
4.	Indikator Leader Member Exchange	63
BAB 6	COMPETENCE-BASED VIEW THEORY/TEORI BERBASIS KOMPETENSI	70
1.	Konsep <i>Competence-Based View</i>	70
2.	Core Competency/kompetensi inti	73
3.	Karakteristik Pembentuk Kompetensi	77
4.	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja	80
BAB 7	ENGAGEMENT THEORY	82
1.	Konsep teori <i>engagement</i> /keterlekatan	82
2.	Elemen keterlekatan kerja	88
3.	Tipe Karyawan berdasarkan tingkat Employee Engagement	90
BAB 8	PERSONAL INITIATIVE THEORY/TEORI INISIATIF PERSONAL	96
1.	Konsep Inisiatif Personal	96
BAB 9	TEORI PEMANGKU KEPENTINGAN (STAKEHOLDER THEORY).....	104
1.	Konsep Teori Stakeholder/Pemangku Kepentingan	104
2.	Tipologi Teori Pemangku Kepentingan.....	106
BAB 10	LEARNING ORGANIZATIONAL DAN ORGANIZATIONAL LEARNING THEORY	114
1.	Perbedaan pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajar	114
2.	Learning Organization Theory/Teori Organisasi Pembelajar.....	116

3. Organizational Learning Theory/Teori pembelajaran Organisasi	124
BAB 11 THEORY OF PLANNED BEHAVIOR/	
TEORI PERILAKU TERENCANA	131
1. Konsep <i>Theory Planned Behavior</i>	131
2. Kajian Kritis Terhadap <i>Teori Planned Behavior (TPB)</i>	137
BAB 12 EMPOWERING LEADERSHIP THEORY	142
1. Konsep Kepemimpinan Dan Pemberdayaan ...	142
2. Konsep Kepemimpinan Yang Memberdayakan	143
3. Dimensi Kepemimpinan Yang Memberdayakan	145
BAB 13 PATH-GOAL LEADERSHIP THEORY/TEORI	
JALUR TUJUAN PEMIMPIN	154
1. Konsep Teori Jalur Tujuan Pemimpin	154
2. Empat Gaya Path Goal.....	159
BAB 14 SELF CONGRUENCE THEORY/ TEORI	
KESELARASAN DIRI.....	165
1. Konsep teori keselarasan diri	165
BAB 15 RATIONAL CHOICE THEORY/	
TEORI PILIHAN RASIONAL	175
1. Konsep Pilihan Rasional	175
2. Analisis Pilihan Rasional.....	180
BAB 16 EMOTIONAL INTELLIGENCE THEORY/	
TEORI KECERDASAN EMOSIONAL	183
1. Kecerdasan dan Emosi	183
2. Kecerdasan Emosional dalam lingkup Organisasi	188
REFERENSI	189
TENTANG PENULIS	191

1. Konsep Modal Intelektual

Umumnya, organisasi akan memanfaatkan aset berwujud dan tidak berwujud dalam menciptakan nilai perusahaan. Argumen ini didukung oleh RBV (Resource-Based View) karena RBV mengidentifikasi sumber daya sebagai kekuatan pendorong utama di balik daya saing dan kinerja perusahaan. Secara tradisional, aset berwujud dianggap lebih penting dalam proses penciptaan nilai, sementara aktiva tak berwujud dianggap kurang penting dalam menciptakan nilai bagi organisasi. Hal ini dibuktikan dalam ekonomi produksi di mana faktor produksi seperti tanah, tenaga kerja, dan modal dianggap lebih prioritas, dibandingkan dengan kepemilikan sumber daya unggul. Menurut Segelod (2000) banyak kekayaan organisasi berbasis pengetahuan diciptakan oleh modal intelektual, karena persaingan yang nyata kedepan terletak pada kepemilikan organisasi terhadap individu unggul sebagai aset yang sulit tergantikan dan yang membedakan dengan organisasi lainnya.

Istilah ‘modal intelektual’ dikemukakan oleh N.W. Senior (1836) dalam Schultz (1961), bahwa modal intelektual berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh individu. Berbagai penulis mencoba untuk merumuskan definisi modal intelektual melalui pendekatan yang berbeda, dengan memasukkan beberapa elemen yang mencirikan konsep tentang modal manusia dengan membahas struktur modal intelektual dan memperluas pembahasan konsep tentang modal intelektual. Didukung oleh Bontis (1998) bahwa modal intelektual sebagai aset berharga yang dapat membantu organisasi mencapai keunggulan ditengah persaingan yang semakin kompetitif.

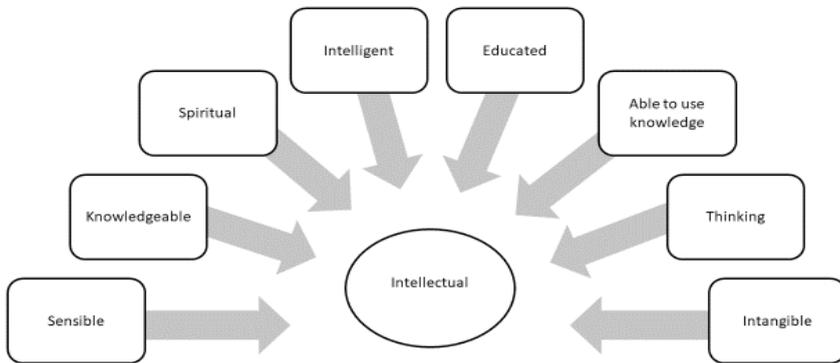
Kemudian Stewart (1997) mempelajari konsep modal intelektual dan menawarkan definisi tentang modal intelektual. Stewart (1997) mendefinisikan modal intelektual sebagai sebuah pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, dan pengalaman yang digunakan untuk menciptakan kekayaan atau nilai. Modal intelektual merupakan pengetahuan kolektif yang tertanam secara personal dalam diri seseorang, melekat dengan rutinitas organisasi dan kekayaan jaringan suatu organisasi, serta merupakan sumber yang paling penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari sebuah organisasi.

Modal intelektual menurut Bontis (2001) didefinisikan sebagai kapasitas pelengkap individu untuk menghasilkan nilai tambah dan menciptakan kekayaan. Bontis (1998, 2001) berpendapat bahwa modal intelektual adalah sebuah konsep tentang sumber daya tidak berwujud organisasi. Sumber daya tersebut kemudian dianggap baik untuk asset walaupun tidak berwujud. Ulrich (1998) mengonseptualisasikan modal intelektual sebagai fungsi perkalian dari kompetensi dan komitmen. Menurut (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1986) bahwa modal intelektual sebagai sumber keunggulan organisasi, dan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif pada aset, kemampuan atau proses yang langka, berharga dan sulit untuk ditiru serta memiliki beberapa sumber pengganti maka perusahaan disebut memiliki keunggulan kompetitif. Barney (1991) menegaskan bahwa organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif pada aset, kemampuan atau memiliki atribut tertentu akan mampu memenangkan persaingan yang semakin kompetitif. Modal intelektual melekat dengan individu karyawan, sehingga pengetahuan organisasi tidak dapat terwujud tanpa pengetahuan individu, sehingga analisis level individu penting dalam memahami dan menginterpretasikan pembahasan tentang modal intelektual organisasi.

Choudhury (2010) mempelajari sifat modal intelektual, dan menyimpulkan bahwa terdapat dua konsep dasar modal intelektual yakni pengetahuan dan modal. Modal

intelektual merupakan pengetahuan, kekayaan intelektual, informasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lain untuk mendapatkan peluang dan mengelola ancaman organisasi, sehingga organisasi memiliki daya tahan, mampu bersaing dan unggul. Konsep modal intelektual menunjukkan bahwa individu akan menggunakan, memanfaatkan dan mempertahankan pengetahuan yang dimiliki, dikembangkan dalam suatu hubungan interaksi (dalam bentuk modal sosial) dan menghasilkan pengetahuan institusional organisasi dalam bentuk modal organisasi/ *organizational capital*.

Gambar 1.1. Konsep Modal Intelektual

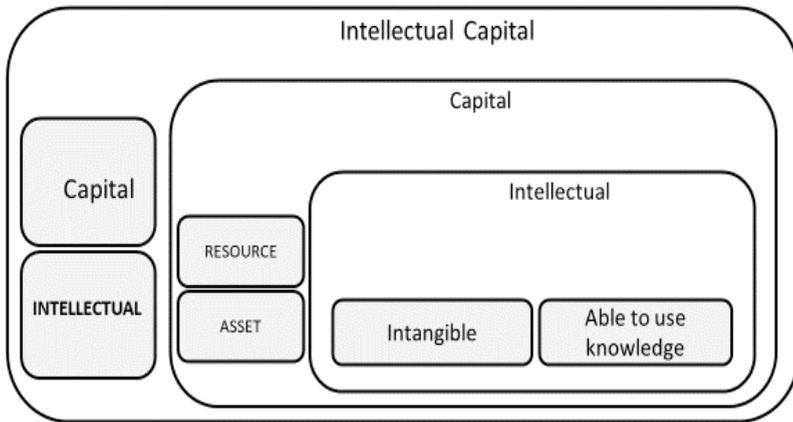


Sumber: Lapina (2016)

Lapina (2016) menguatkan konsep modal intelektual dengan pendapat berbeda dari segi elemen dan strukturnya serta perannya dalam organisasi. Dalam pandangan ini, modal dianggap sebagai aset tidak berwujud organisasi (seperti kompetensi, merek dan sebagainya) dan aset berwujud (yang dihasilkan dari aktivitas intelektual manusia dan ada dalam bentuk nyata, seperti kualitas), deskripsi proses bisnis, dan sebagainya), digunakan dalam operasional organisasi sesuai dengan prioritas dan tujuan organisasi. Semakin meningkatnya persaingan karena globalisasi, pendekatan ini digunakan untuk

menemukan cara baru mengembangkan, menyebarluaskan dan mempertahankan pengetahuan dalam organisasi. Setelah menganalisis kapasitas dan keterkaitan konsep intelektual dapat dijelaskan konsep tentang modal intelektual dalam gambar dibawah;

Gambar 1.2. Skema keterkaitan konsep “modal intelektual”



Sumber: Lapina (2016)

Modal intelektual terdiri dari dua jenis yakni pengetahuan dan ketrampilan pada individu dan organisasi. Individu secara eksklusif menjadi tempat penyimpanan pengetahuan organisasi. Kompetensi individual biasanya menunjukkan landasan dasar modal intelektual dan penentu utama kinerja organisasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Modal intelektual menurut Wright et al., (2001) terdiri dari modal manusia, modal sosial dan modal organisasional/struktural. Pandangan ini diperkuat oleh Bontis (2001) yang juga membagi modal intelektual ke dalam tiga aspek yakni modal manusia, modal struktural dan modal sosial. Pandangan lain dari Nahapiet & Ghoshal (1998) modal intelektual berkaitan dengan pengetahuan dan *knowing capability of a social collectivity*, sebagai suatu organisasi, komunitas intelektual, atau praktek profesional. Pandangan ini menguatkan bahwa modal intelektual dikategorikan kedalam dua elemen, yaitu

modal manusia dan modal struktural. Namun demikian kajian Nahapiet & Ghoshal (1998) tentang modal intelektual banyak mengkaji tentang peran penting modal manusia sebagai asset yang menentukan kesuksesan organisasi dalam persaingan.

2. Modal Manusia

Ilmu ekonomi klasik tradisional memandang tenaga kerja semata-mata sebagai input seperti kekuatan fisik, memiliki sedikit pengetahuan dan ketrampilan, sehingga dengan kata lain, adanya kemampuan yang homogen yang melekat pada semua pekerja. Gagasan ini tidak berubah sampai tahun 1960-an. TW Schultz (1960), seorang ahli ekonomi klasik Amerika, menyampaikan konsep modal manusia untuk pertama kalinya pada awal tahun 1960-an, dan setelah itu teori modal manusia berkembang cepat. Meskipun hal ini merupakan sebuah kerangka teoritis baru, ideologi ilmu ekonomi yang menggunakan manusia sebagai modal dapat ditelusur kembali ke masa silam. Schultz (1961) menjelaskan tentang manusia sebagai suatu bentuk modal, seperti menjelaskan tentang modal fisik atau teknologi. Schultz pertama kali mengusulkan konsep yang eksplisit tentang modal manusia dengan ide modal manusia meliputi kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, dan kualifikasi yang dimiliki individu. Modal manusia merupakan dimensi kualitatif sumber daya manusia seperti keahlian, keterampilan dan pengalaman, yang melekat pada diri seseorang. Modal manusia menekankan pentingnya keahlian, keterampilan serta pengetahuan yang ketiganya dapat ditingkatkan oleh individu dalam organisasi melalui proses pendidikan, pengetahuan dan pengalaman.

Pandangan Zhao (2008) dalam membahas isu-isu modal manusia dijelaskan bahwa modal manusia: (1) sebagai properti pribadi yang melekat, karena modal manusia secara alamiah melekat pada kemampuan dan kompetensi pribadi/individu; (2) sebagai properti/kekayaan yang dinamis, maka modal manusia akan sangat bermanfaat jika personal/individu dapat digerakkan, misalnya dengan cara memberikan motivasi, (3)

kemampuan untuk mengeksploitasi potensi internal dari dalam organisasi secara maksimal; dan (4) kesuksesan modal manusia dipengaruhi juga oleh isu-isu transfer dan relokasi tenaga kerja secara merata pada departemen yang berbeda, karena transfer dan relokasi merupakan cara khusus menyebarkan modal manusia. Janquera (2011) mendefinisikan modal manusia sebagai kumpulan kompetensi, pengetahuan dan sifat kepribadian yang menyatu dalam kemampuan untuk melakukan pekerjaan sehingga menghasilkan nilai ekonomis dengan melakukan inovasi, pembiayaan dan ketajaman bisnis dalam usahanya untuk mengubah inovasi menjadi barang-barang ekonomis (Janquera, 2011). Oleh karenanya modal manusia merupakan kondisi yang sangat diperlukan untuk mengubah sebuah bisnis yang berhasil. Modal manusia memberikan: a) kapabilitas untuk menemukan kesempatan bisnis baru, b) keputusan untuk mengalinya atau mengeksploitasi c) kemampuan untuk memperkuat bisnis saat ini.

Modal manusia menurut Kasmawati (2017) merupakan kekayaan sumberdaya manusia dari suatu organisasi. Kekayaan sumberdaya manusia meliputi semua karyawan yang dimiliki organisasi karena kompetensi dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan. Modal manusia terwujud dalam diri pekerja, mendapat pengakuan karena kompetensi yang melekat secara personal, pengakuan atas kontribusi secara personal yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Nerdrum, 2001). Keunikan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai modal dasar organisasi mencapai efektivitas dan efisiensi.

Bontis & Serenko (2009) berpendapat, modal manusia meliputi tiga faktor, yaitu kompetensi, pengetahuan dan keahlian. Dengan memberikan perhatian terhadap sumber daya manusia atau modal manusia sebagai faktor produksi yang selama ini seringkali dinomorduakan perusahaan dibanding dengan faktor produksi yang lain terutama modal, teknologi, dan aset likuid seperti uang. Banyak organisasi kurang menyadari pentingnya sumber daya manusia/modal manusia sebagai

asset strategis yang akan memberikan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini dikarenakan aktivitas organisasi karena hanya dilihat dari perspektif bisnis semata. Akumulasi modal manusia telah menjadi faktor kunci untuk merangsang pertumbuhan ekonomi secara cepat (Zhang et al., 2020). Sejalan dengan Becker, (2009) mencatat bahwa investasi dalam modal manusia adalah solusi radikal untuk memutuskan lingkaran kemiskinan. Investasi ini dapat ditempuh dengan memberikan kesempatan dalam pendidikan, pelatihan-pelatihan serta dengan meningkatkan pengalaman karyawan. Pendidikan merupakan bentuk investasi produktif yang dilakukan secara sadar oleh pemerintah, organisasi dan individu, untuk memperbaiki produktivitas di masa depan (Lai, 2016).

3. Modal Struktural

Modal Struktural menurut Bontis (1998) merupakan seluruh *non-human storehouses of knowledge* dalam organisasi. Termasuk didalamnya adalah database, bagan organisasi, process manuals, strategi, rutinitas dan segala hal yang membuat nilai perusahaan lebih besar daripada nilai materialnya. Sejalan dengan Bontis (1998) jika prosedur dan sistem organisasi tidak memadai, modal struktural tidak akan dapat mencapai prospektif seperti yang kita harapkan. Sehingga pentingnya fitur modal struktural adalah kapasitasnya untuk mencatat, yang memungkinkan modal struktural untuk dikelola dan dimanfaatkan potensinya untuk memperkuat organisasi.

Modal Sumber Daya Manusia tanpa memiliki dukungan sumber daya lain maka akan sia-sia. Sehingga untuk mengembangkan organisasi perlu adanya dukungan modal struktural dalam menciptakan dan mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif yang bermanfaat bagi organisasi. Modal struktural didesain dalam rangka memaksimalkan output intelektual dan hubungan penting yang memungkinkan modal intelektual untuk diukur dalam tingkatan organisasional. Pandangan Bontis (2001) menguatkan pendapat tersebut bahwa terciptanya

pengetahuan organisasi merupakan aktivitas *intangible* yang tidak kelihatan dan tidak dapat diawasi, dan hanya dapat terjadi jika karyawan bekerja sama secara sukarela. Apa yang dapat dilakukan organisasi adalah memberikan pembelajaran tentang budaya, infrastruktur yang lengkap, dan insentif/gaji yang tepat untuk menghasilkan dan juga menyebarkan pengetahuan dalam organisasi. Oleh karena itu modal struktural merupakan infrastruktur yang dapat membantu mendukung pekerja untuk mengoptimalkan kinerja intelektualnya dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Modal struktural terdiri atas modal-modal inovasi seperti kapabilitas organisasional untuk memenuhi permintaan pasar dan juga menghadapi persaingan bisnis. Modal struktural mencakup rutinitas dan struktur organisasi yang mendukung karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis. Karyawan dapat memiliki tingkat intelektual yang tinggi, tapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang jelek maka akan mengakibatkan keseluruhan modal intelektual tidak akan mencapai potensial yang penuh. Modal struktural (*structural capital*) juga strategi-strategi organisasi kerja internal, sistem, database, dan file-file modal struktural yang dapat ditingkatkan ketika organisasi melakukan investasi dalam bidang teknologi dan mengembangkan proses atau inisiatif internalnya.

Modal struktural dalam suatu perusahaan terdiri dari; 1) sistem agar proses seperti; informasi, komunikasi, dan pembuatan keputusan dalam organisasi dan output/keluaran (produk, jasa, dan *capital proceed*), (2) struktur merupakan penyusunan tanggung jawab dan mendefinisikan posisi serta hubungan diantara anggota-anggota organisasi, 3) strategi sebagai tujuan organisasi dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja, 4) budaya merupakan penggabungan opini individual, pemikiran bersama, nilai-nilai serta norma yang berjalan pada organisasi. Organisasi yang memiliki modal struktural kuat akan memiliki dukungan budaya yang memungkinkan organisasi melakukan sesuatu yang baru, melakukan pembelajaran, dan untuk terus

melakukan inovasi. Sehingga konsep modal intelektual yang baik tanpa modal struktural, maka modal intelektual hanya sekedar menjadi modal sumber daya manusia, karenanya modal struktural terdiri atas elemen-elemen seperti inovasi, dan akses informasi untuk dikodifikasikan dalam pengetahuan (Bontis, 2001; Bontis & Serenko, 2009).

4. Modal Sosial

Pandangan Wu et al. (2015) bahwa modal sosial merupakan salah satu unsur pembentuk *Intellectual Capital*. Modal sosial, seperti bentuk-bentuk modal yang lain, dapat menjadi pengganti atau dapat melengkapi sumber lainnya. Modal sosial dianggap sebagai substitusi atau pengganti, jika sebuah bisnis kekurangan sumberdaya seperti modal kapital atau modal manusia. Pandangan lain dari Coleman (1988) mengacu tentang fungsi dari modal sosial diwujudkan seperti kepercayaan (*trust*), norma (*norms*) dan jaringan (*network*) yang akan mendorong efektivitas organisasi itu sendiri. Pandangan ini diperkuat oleh Muafi et al., (2018) yang mengatakan bahwa modal sosial akan menguntungkan pertumbuhan organisasi karena mampu bersinergi dengan modal lainnya seperti modal manusia dan modal struktural.

Modal sosial bukan hanya dilihat sebagai suatu hasil melainkan lebih kepada bagaimana proses dilakukan. Modal sosial terus mengalami pembentukan serta senantiasa mengakumulasi bagaimana proses terbentuknya. Berbeda dengan modal uang, modal sosial cenderung tidak habis ketika digunakan, karena berkembangnya modal social justru akan semakin ketika sering dimanfaatkan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi bagaimana modal social terbentuk seperti kebiasaan, kelas social, pendidikan, kedudukan (peranan aktor), serta nilai-nilai yang melekat secara personal. Modal sosial berakar pada kepercayaan, norma, dan jaringan informal dan percaya bahwa relasi sosial adalah sumber daya yang berharga (J. S. Coleman, 1988; S. Coleman & Robb, 2012; Fathy, 2019). Ketiganya meliputi

norma sosial, jaringan/networking sosial serta kepercayaan sebagai indikator penting dari modal sosial. Dimensi inti dari modal sosial terletak pada bagaimana kemampuan masyarakat untuk bekerjasama membangun suatu jaringan guna mencapai tujuan bersama (Jousairi, 2006). Kerjasama tersebut sebagai suatu pola inter-relasi atau hubungan timbal balik yang saling menguntungkan dan dibangun atas dasar kepercayaan yang ditopang oleh norma dan nilai sosial yang kuat. Sejalan dengan pandangan Coleman (1988) terdapat tiga dimensi penting dari modal sosial yakni;

a) Kepercayaan/trustworthiness

Berbicara modal sosial tidak terlepas dari norma dan nilai bersama anggota yang dipahami sebagai acuan dalam bertindak, bersikap dan berperilaku. Dimensi modal sosial yang pertama adalah kepercayaan. Kepercayaan sebagai dasar bagi anggota dengan kejujuran, keterbukaan, kompetensi dan perilaku kooperatif yang muncul dalam sebuah hubungan dalam organisasi dan menjadi norma dan nilai bersama yang dianut oleh para anggotanya dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge, (2015) dimensi kepercayaan terhadap pimpinan atau orang lain dipengaruhi oleh integritas seseorang, yakni mengacu pada kejujuran dan kebenaran. Integritas memiliki arti konsisten antara apa yang dilakukan dengan apa yang dikatakan. Individu cenderung menyakini orang lain yang dapat dipercaya, dengan mendokumentasikan setiap janji atau percakapan. Jika setiap janji dapat dibuktikan maka orang akan cenderung dipercaya. Dimensi kedua adalah kebajikan yang berarti orang dipercaya karena baik hati dan terdapat ikatan emosional yang kuat antara orang-orang yang terlibat dalam sebuah hubungan, seperti bentuk dukungan dan perhatian. Kemampuan/kompetensi mencakup pengetahuan dan juga keahlian yang melekat pada individu, keyakinan bahwa individu mampu menyelesaikan pekerjaan, individu yang dipercaya karena memiliki kemampuan teknis yang baik.

b) Jaringan informasi/networking

Sering kali kegagalan dalam melakukan analisis bisnis karena organisasi memiliki informasi yang sedikit/kurang informasi, disamping juga karena lemahnya dalam berjejaring. Walaupun individu atau kelompok yang sering mendapat perhatian tetapi menghadapi keterbatasan informasi, akan menyebabkan organisasi mengalami kendala yang menyebabkan sulit untuk berkembang lebih baik. Organisasi yang memiliki jaringan luas akan lebih mudah dalam mendapatkan informasi terbaru (May & Jones, 2018). Individu atau kelompok yang seperti itu dapat dikatakan mempunyai modal sosial yang tinggi dan individu atau kelompok yang mempunyai modal sosial yang tinggi akan mempunyai kesempatan yang lebih dalam mengambil keputusan ekonomi yang lebih tepat dan cepat sehingga menghasilkan keuntungan.

c) Norma

Pada dasarnya norma merupakan sebuah kebiasaan yang akhirnya menjadi peraturan tidak tertulis dalam organisasi dan seringkali terdapat beberapa kelompok yang akhirnya membuat norma menjadi dasar dalam aturan tertulis. Norma didalam sebuah komunitas yang mendukung individu untuk berprestasi adalah hal yang penting. Putnam (1993) mengatakan bahwa norma sangat dibutuhkan oleh suatu kelompok untuk mengatur tatacara bagaimana antar individu berperilaku hal seperti ini yang juga akan mempengaruhi individu atau kelompok agar lebih efektif dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Cahyono (2014) modal sosial dapat memberikan pengaruh positif terhadap anggota didalamnya. Karena dimensi pada modal sosial berhubungan dengan berbagai pihak yang menjaga norma-norma, sikap dan etika yang ada serta membentuk kualitas dari suatu hubungan dengan anggota kelompok. Manfaat dari modal sosial adalah memperkaya pemahaman individu akan wirausaha,

produktifitas, kreatifitas dan juga penggunaan teknologi yang akan memperbaiki kualitas hidup yang mengarah pada keuntungan individu yang tergabung dengan modal sosial. Sejalan dengan pandangan Cahyono (2014) Norma-norma tersebut bisa berisi pernyataan-pernyataan yang berkisar pada nilai-nilai luhur/kebijaksanaan serta memberikan rasa adil bagi setiap anggota dalam kelompok. Setidaknya dengan mendasarkan pada konsepsi sebelumnya, maka dapat ditarik suatu pemahaman bahwa dimensi dari modal sosial adalah memberikan penekanan pada kebersamaan masyarakat untuk mencapai tujuan memperbaiki kualitas hidupnya, dan senantiasa melakukan perubahan dan penyesuaian secara terus menerus. Di dalam proses perubahan dan upaya mencapai tujuan tersebut, masyarakat senantiasa terikat pada nilai-nilai dan norma-norma yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah laku, serta berhubungan atau membangun jaringan dengan pihak lain. Beberapa acuan nilai dan unsur yang merupakan ruh modal sosial antara lain: sikap yang partisipatif.

REFERENSI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 32(6), 63–76.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the

- models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41–60.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53–69. <https://doi.org/10.1108/14691930910922897>
- Cahyono, B. (2014). Peran modal sosial dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat petani tembakau di Kabupaten Wonosobo. *Ekobis*, 15(1), 1–16.
- Choudhury, J. (2010). Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian IT Sector. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 72–80. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n9p72>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Coleman, S., & Robb, A. (2012). Capital structure theory and new technology firms: Is there a match? *Management Research Review*, 35(2), 106–120. <https://doi.org/10.1108/01409171211195143>
- Fathy, R. (2019). Modal Sosial: Konsep, Inklusivitas dan Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Pemikiran Sosiologi*, 6(1), 1–17.
- Jousairi, H. (2006). *Social capital (Menuju keunggulan budaya manusia Indonesia)*. MR-United Press.
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i4.1781>
- Lai, W. N. (2016). Do academic investment insights benefit society? *Research in International Business and Finance*, 38, 172–176. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2016.04.002>
- Lapina, O. L. I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4).

- May, H., & Jones, M. (2018). What can social capital contribute to student success in higher education? perspectives from students and institutions. *Emerald Publishing Limited, Bingley*, 85–98. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-836-120181006>
- Muafi, Suwitho, Purwohandoko, & Salsabil, I. (2018). Human capital in Islamic Bank and its effect on the improvement of healthy organization and employee performance. *International Journal for Quality Research*, 11(4), 849–868. <https://doi.org/10.18421/IJQR11.04-08>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nerdrum, L. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 127–135.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13(Spring 1993), 35–42.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Schultz, T. W. (1961a). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1, 1–17.
- Schultz, T. W. (1961b). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Segelod, E. (2000). Investments and investment processes in professional service groups. *International Journal of Production Economics*, 67(2), 135–154. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(99\)00139-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(99)00139-5)
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday Business, New Work, USA.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital= competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal*

of Management, 27(6), 701–721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)

Wu, D., Liao, Z., & Dai, J. (2015). Knowledge heterogeneity and team knowledge sharing as moderated by internal social capital. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 423–436.

Zhang, D., Zhuge, L., & Freeman, R. B. (2020). Firm dynamics of hi-tech start-ups: Does innovation matter? *China Economic Review*, 59, 101370. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2019.101370>

Zhao, S. (2008). Application of human capital theory in China in the context of the knowledge economy. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 802–817. <https://doi.org/10.1080/09585190801991145>

1. Konsep komitemn organisasional

Komitmen merupakan kekuatan yang mengikat karyawan untuk berperilaku atau bertindak sesuai dengan nilai dan sasaran organisasi. Pandangan Lam & Liu (2014) menjelaskan bahwa komitmen mendorong karyawan mengejar tujuan dan bersedia melakukan aktivitas yang berat. Komitmen merupakan alasan yang menjelaskan mengapa karyawan bersedia mengikatkan diri pada tindakan tertentu, yang sulit dijelaskan alasannya. Karyawan dengan perasaan senasib dengan sesama karyawan membangun ikatan yang kuat dengan kelompoknya. Karyawan dengan kesamaan identitas secara kolektif lebih menunjukkan ikatan afektif yang tinggi. Ketertarikan karyawan terhadap organisasi, mengidentikkan diri dengan tujuan organisasi, memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi akan semakin sulit meninggalkan organisasi (Sani & Ekowati, 2021).

Pandangan Meyer et al. (1997) membedakan berbagai aspek komitmen, misalnya komitmen untuk bekerja secara umum, komitmen terhadap profesi atau pekerjaan, dan komitmen karier. Selain itu, berbicara mengenai komitmen organisasional lebih rumit dibandingkan dengan komitmen terhadap manajemen, departemen, kelompok kerja, atau serikat pekerja. Komitmen seperti itu bisa penuh ketegangan, persaingan atau bahkan kontradiktif, dan memiliki hasil yang berbeda baik pada individu maupun tingkat organisasi. Komitmen organisasional itu sendiri adalah konstruksi yang lebih kompleks dan tidak semua jenis komitmen berhubungan dengan pekerjaan yang tinggi.

Banyak studi tentang komitmen organisasional, dan berbagai faktor yang menyebabkan seseorang dapat berkomitmen

terhadap organisasi, namun belum terdefiniskan dan belum dikonsepsikan dengan baik. Meskipun ada banyak definisi komitmen organisasional dan banyak cara untuk mengukurnya, definisi yang dikenal secara luas berasal dari Porter dan koleganya pada tahun 1974 dan teks-teks klasik oleh (Memari et al., 2013; Meyer et al., 1991). Namun klasifikasi yang paling umum yang digunakan secara luas adalah klasifikasi komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2015; Mukerjee et al., 2021) yang terdiri dari dimensi afektif, kontinyu dan normatif. Meyer dan Allen (1998) membagi komitmen organisasional menjadi tiga posisi yang terpisah yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada identifikasi, partisipasi, dan keterikatan afeksi terhadap organisasi, yang berarti bahwa staf yang memiliki komitmen afektif yang kuat tetap berada di organisasi karena mereka ingin mempertahankan pekerjaannya. Komitmen kontinyu mengacu pada kesadaran karyawan yang merasa rugi jika harus meninggalkan organisasi (Jeon & Choi, 2021).

Ketiga komponen seharusnya tidak dilihat sebagai tipe komitmen yang mutual eksklusif (saling meniadakan), tetapi sebagai komponen yang dapat saling berdampingan. Artinya bahwa komitmen seseorang dapat didasarkan pada satu, dua atau ketiganya. Ketiga aspek komitmen berkontribusi terhadap pernyataan psikologis hubungan karyawan dengan organisasinya, dan mempunyai implikasi bagi keberlangsungan keanggotaannya dalam organisasi, dan dipengaruhi oleh faktor anteseden yang berbeda atau memiliki potensi konsekuensi yang berbeda berkaitan dengan ketidakhadiran, kinerja kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi (Meyer et al., 1993, 1997).

2. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keterikatan karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat, meneruskan pekerjaan dengan organisasi (Arshadi & Hayavi, 2013) with mediating role of organization-

based self-esteem (OBSE). Komitmen afektif dalam definisi komitmen organisasional sebagai keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dengan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk melakukan sejumlah besar upaya atas nama organisasi, dan hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mayer et al., 1995; Noorman et al., 2015). Komitmen afektif menunjukkan rasa memiliki dan perasaan terikat pada organisasi, komitmen afektif juga menunjuk pada komitmen nilai (Meyer et al., 1993, 1997; Saufi & Kasim, 2013).

Komitmen afektif adalah keterikatan karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat, memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi (Arshadi & Hayavi, 2013; Ellemers et al., 1998) with mediating role of organization-based self-esteem (OBSE). Organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif dengan memperbaiki kompensasi, mengembangkan kepercayaan antara atasan dan bawahan, menciptakan kondisi hubungan kolegal di tempat kerja, dan aktivitas lain yang dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Komitmen afektif terhadap tim maupun organisasi akan menjadi motivator penting terhadap perilaku proaktif pada tim atau organisasi. Komitmen mengacu kepada ikatan emosional antara individu dan kelompok seperti ikatan tim, ikatan profesi, serikat pekerja dan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi peduli pada tujuan dan merasa memiliki ikatan yang kuat, seperti bentuk perilaku yang diarahkan pada tujuan, lebih berkomitmen untuk timnya dan cenderung untuk berjuang lebih untuk mencapai tujuan (Ellemers et al. 1998; Arshadi & Hayavi 2013). Sebagaimana pandangan (Fu & Deshpande, 2014; Meyer et al., 1993) bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung untuk bekerja secara teratur dan menampilkan kemampuan terbaiknya.

3. Komitmen Berkelanjutan/Kontinyu

Hal ini berkaitan dengan dengan pengalaman orang pada organisasi, biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi atau memiliki sedikit atau tidak memiliki sama sekali alternatif ketika dia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen kontinyu tetap tinggal atau bertahan di dalam organisasi karena membutuhkan (Meyer et al., 1997). Komitmen kontinyu berhubungan dengan biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi, baik finansial maupun non finansial. Ketika karyawan merasakan komitmen kontinyu, dia merasa biaya untuk meninggalkan organisasi terlalu tinggi (Meyer et al. 1997). Beberapa biaya potensial meninggalkan organisasi meliputi hilangnya ketrampilan atau sistem karena tidak dapat di pindahkan, hilangnya nilai dan kesempatan masa depan.

Komitmen kontinyu meningkat ketika individu menginvestasikannya di dalam organisasi atau memperoleh manfaat dari organisasi karena mereka akan kehilangan ketika meninggalkan organisasi. Menurut Akhtar and Tan (1994) dan Camara et al., (2015) menunjukkan bahwa komitmen kontinyu bisa meningkat melalui penggunaan reward, redesain pekerjaan, penetapan tujuan, perencanaan karir, dan tujuan organisasi yang tepat.

Sejalan dengan pandangan (Meyer et al., 1993) tidak hanya karyawan, organisasi juga bisa mengalami konsekuensi negatif terkait dengan tingginya komitmen kontinyu, karena karyawan dengan tingkat komitmen kontinyu tinggi, kurang memiliki alternatif pilihan pekerjaan dan cenderung takut untuk kehilangan pekerjaan dan merasa terjebak dalam organisasi. Sehingga yang terjadi bukannya kinerja yang efektif, namun bisa jadi karyawan cenderung menjadi frustrasi, bisa dengan mudah emosional dan kurang profesional. Dampaknya pada tingkat komitmen kontinyu yang tinggi menyebabkan kekakuan dan karyawan lebih resisten terhadap perubahan karena tidak siap untuk terlibat dalam proses perubahan.

4. **Komitmen Normatif**

Menurut pendekatan normatif, kesamaan antara tujuan karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi membuat dia merasa berkewajiban terhadap organisasi. Komitmen normatif menunjukkan perasaan individu berkewajiban untuk tinggal di dalam organisasi, bukan keuntungan bagi personal, tetapi karena seorang individu berpikir bahwa perilaku semacam itu adalah etis dan benar. Komitmen, yang berkembang sebagai akibat sosialisasi, menunjukkan loyalitas individu terhadap pemberi kerja. Mereka yang memiliki komitmen normatif yang kuat berada dalam organisasi karena mereka merasa wajib untuk melakukan hal tersebut (Meyer et al., 1993).

Komitmen normatif dapat ditingkatkan ketika orang merasa loyal pada atasan atau bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan merasakan bahwa institusi telah banyak memberikan manfaat atau jasa (Arsezen-Otamis et al., 2015; Meyer et al., 1997). Komitmen normatif mungkin bertahan hanya sampai hutang dirasakan terbayar dan karenanya terkena rasionalisasi jika keadaan lain berubah (Memari et al., 2013). Komitmen normatif adalah komitmen karena kesamaan antara tujuan karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi membuat dia merasa berkewajiban tinggal di organisasi, bukan keuntungan bagi personal, tetapi karena seorang individu berpikir bahwa perilaku semacam itu adalah etis dan benar.

Dengan memiliki visi memungkinkan individu melibatkan diri mereka ke dalam organisasi yang memiliki nilai-nilai serupa dan meninggalkan organisasi yang tidak memiliki kesamaan nilai. Orang yang lebih tua cenderung lebih komit terhadap organisasi. Salah satu penjelasan yang disarankan di dalam literatur adalah ketika seseorang semakin beranjak tua hanya ada sedikit pilihan pekerjaan dan karenanya individu menjadi lebih komit terhadap organisasi (Parasuraman & Nachman, 1987). Penjelasan lain adalah bahwa orang menjadi komit ketika menyadari bahwa akan lebih mahal baginya untuk meninggalkan organisasi dibandingkan tetap di organisasi (Iles et al., 2007).

Salah satu penjelasan yang mungkin adalah individu memilih organisasi, meninggalkan organisasi yang tidak sesuai dengan keyakinan mereka dan tetap tinggal dalam organisasi yang memiliki keyakinan yang sama.

Penelitian ini hanya menggunakan salah satu komitmen yaitu komitmen afektif yang digunakan untuk membangun model empiris. Tidak semua jenis komitmen menyebabkan meningkatnya kinerja organisasi. Komitmen yang disebabkan oleh rasa memiliki atau keterikatan yang kuat tentu berbeda dengan komitmen yang dibangun karena tidak adanya pilihan yang lain pada pekerjaan atau sedikit alternatif, atau komitmen dibangun karena perasaan bahwa pengorbanan terlalu besar meninggalkan organisasi atau lebih besar manfaat tetap berada pada organisasi. Berbeda ketika membicarakan komitmen afektif yang terkait dengan ikatan yang kuat, perasaan untuk setia maka sangat mungkin mengkaitkan dengan kinerja yang tinggi (Iles et al. 2007).

Penelitian Folorunso et al. (2014) structures, and values by organizational characteristics that could be stereotyped as 'private sector' features. This trend is known as 'managerialism'. Since university employees generally stick to professional values, a conflict may emerge between professional employee values and managerial organization values. This conflict can result in lower organizational commitment and, consequently, lower quality of job performances. Since managerialism is, however, aimed at efficient and effective quality improvement, this situation is what we regard as a managerialism contradiction. Affecting university employees' performances may solve or reduce such a contradiction. Since levels of managerialism differ among countries, this paper examines which factors affect the quality of job performances of 1,700 university employees in low-, middle- and high- managerialism countries. The analyses reveal that there are large differences and some similarities between the countries regarding which human resource management (HRM komitmen afektif memiliki nilai yang paling tinggi dalam mendorong kinerja

karyawan. Penelitian Smeenk et al., (2009) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak paling besar dalam meningkatkan kinerja, sedang komitmen normative dan kontinun memiliki pengaruh yang tidak signifikan dalam mendorong kualitas kinerja. Karena tuntutan daya saing mengharuskan organisasi lebih mendorong keterikatan yang kuat, kesamaan nilai dan tujuan antara individu dengan organisasi dalam menghadapi tantangan besar dengan sumber daya manusia yang terampil, yang memiliki kemampuan meningkatkan potensi diri dan membuat kemajuan untuk organisasi. Pandangan yang sama ditunjukkan oleh penelitian (Meyer et al., 1993, 1997; Saufi & Kasim, 2013) yang menunjukkan dari ketiga komitmen, maka komitmen afektif yang berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan.

REFERENSI

- Akhtar, S., & Tan, D. (1994). Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment. *Psychological Reports, 75*(3), 1379–1390.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior, 276*(49), 252–276.
- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207*, 90–97.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84*, 739–743.
- Camara, N. Da, Dulewicz, V., & Higgs, M. (2015). Exploring the relationship between perceptions of organizational emotional intelligence and turnover intentions amongst

- employees: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *In New Ways of Studying Emotions in Organizations*, 11, 297_339. <https://doi.org/10.1108/s1746-979120150000011026>
- Ellemers, N., de Gilder, D., & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717.
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 558–564. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>
- Herscovitch, L. & Meyer, J. . (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Iles, P., Forster, A., & Tinline, G. (2007). The changing relationships between work commitment , personal flexibility and An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 18–34.
- Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2021). Workplace spirituality, organizational commitment and life satisfaction: the moderating role of religious affiliation. *Journal of Organizational Change Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/jocm-01-2021-0012>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An

- integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance. “A study of Meli bank.” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164–171.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 88).
- Mukerjee, J., Montani, F., & Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: the role of appraisals and resources. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0027>
- Noorman, M., Akmal, M., Osman, F., & Ibrahim, Z. (2015). Malaysian Computer Professional : Assessment of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 238–245.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768–1781.

- Parasuraman, S., & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and professional commitment: The case of musicians in symphony orchestras. *Group & Organization Studies*, 12(3), 287–303.
- Sani, A., & Ekowati, V. M. (2021). Spirituality to organizational citizenship behavior from Islamic perspective: mediating role of spirituality at work and organizational commitment. *Journal of Islamic Marketing*, 2000. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2020-0211>
- Saufi, P. Y. P. R. A., & Kasim, R. S. R. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88–95.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2009). Managerialism, organizational commitment, and quality of job performances among European University employees. *Research in Higher Education*, 50(6), 589–607.

1. Konsep Teori penetapan tujuan

Teori penetapan tujuan menurut Neubert & Dyck, (2016) merupakan salah satu teori manajemen yang paling berpengaruh dalam penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan penelitian perilaku organisasi. Teori penetapan tujuan dikembangkan pertama kali oleh Edwin Locke & Latham (1990) dan dinilai sebagai salah satu dari tujuh puluh tiga teori penting dalam teori MSDM dan perilaku organisasi. Edwin Locke & Latham (1990) dan E. A. Locke et al., (2006) untuk memudahkan memahami motivasi dan tindakan seseorang, maka perlu memahami perilaku organisasi pada level individu. Secara filosofis, teori penetapan tujuan memiliki asumsi/premis bahwa orang-orang merupakan makhluk rasional yang bertahan hidup dengan menggunakan pikiran, kemauan (kekuatan untuk berpikir atau tidak berpikir), dan tindakan yang diatur oleh cara berpikir dan ide-ide bawah sadar mereka tentang hasil yang diinginkan (Edwin Locke & Latham, 1990). Teori penetapan tujuan berfokus terutama pada kinerja tugas (misalnya efisiensi, kinerja optimal, dan produktivitas) (EA Locke & Latham, 2006; Edwin Locke & Latham, 1990).

Sejalan dengan Dipboye (2018) bahwa teori penetapan tujuan merupakan bagian dari kajian teori motivasi. Teori ini yang mampu menjawab apa tujuan karyawan bekerja? Apakah karyawan termotivasi untuk bekerja?, pertanyaan selanjutnya adalah tujuan apa yang sangat ingin karyawan capai? Sehingga penting untuk memahami apakah karyawan menetapkan tujuan pribadi dan apakah penetapan tujuan pribadi karyawan sejalan dengan tujuan manajemen dan organisasi. Pertanyaanya adalah

mengapa harus dimulai dari tujuan. Menurut (E. A. Locke et al., 2006; E. A. Locke & Latham, 2012) memulai dengan tujuan karena motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi pada tujuan dan karakteristik tujuan yang dikejar individu merupakan penentu penting dari kekuatan dan ketekunan, dan ditunjukkan dalam mengejar tujuan organisasi (E. A. Locke & Latham, 2012). Pandangan Dipboye (2018) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan dengan tujuan yang spesifik dan sulit untuk dicapai cenderung memotivasi seseorang untuk bekerja lebih giat dan menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya. Demikian pula, para ahli manajemen merekomendasikan penetapan tujuan yang spesifik dan sulit dicapai untuk setiap proyek/pekerjaan. Proyek besar atau jangka panjang dapat dibagi menjadi proyek yang lebih kecil dan masing-masing proyek memiliki tujuannya sendiri. Pakar manajemen menyarankan untuk membagi tugas menjadi bagian-bagian yang terpisah dan dapat dikelola dan menetapkan tujuan-tujuan khusus untuk pencapaiannya.

Pandangan dari penelitian-penelitian sebelumnya (Dipboye, 2018; E. A. Locke & Latham, 2012; EA Locke & Latham, 2006; Edwin Locke & Latham, 1990; Wulandari et al., 2018) tentang teori penetapan tujuan memiliki proposisi dasar yakni: tujuan yang spesifik, tujuan yang sulit dicapai, serta memiliki sasaran yang mengarah pada kinerja yang lebih tinggi akan memiliki tantangan daripada pekerjaan yang tidak memiliki sasaran, atau sasaran sedang dan cenderung mudah dicapai. Menurut rumusan asli teori penetapan tujuan (Hollenbeck & Klein, 1987; E. A. Locke, 1968), tujuan dapat mengarah pada hasil yang optimal jika seseorang mengembangkan niat bawah sadar mereka untuk mencapai tujuan dan menerjemahkan niat tersebut ke dalam perilaku. Dengan syarat tujuan tersebut haruslah tujuan yang memiliki tantangan, spesifik dan tujuan yang sulit. Namun demikian, tanpa pedoman yang konkret mengenai tujuan tertentu, orang tidak memiliki struktur yang cukup untuk bekerja secara optimal. Sehingga harus ada batas ukuran/standar tentang tujuan yang spesifik dan sulit untuk meningkatkan kinerja tugas.

Teori penetapan tujuan mencerminkan sasaran, hasil yang dihargai/diinginkan di masa depan sebagai tolok ukur kinerja (EA Locke & Latham, 2006). Karena kecenderungan individu akan senang jika tujuannya tercapai dan akan merasa tidak puas jika tujuan tidak/belum tercapai (EA Locke & Latham, 2006). Chong & Leung Tak-Wing (2003) teori penetapan tujuan adalah teori motivasi kognitif yang didasarkan pada proposisi bahwa niat sadar manusia diproyeksikan sebagai tujuan, dan perilaku (tindakan) selanjutnya diatur oleh tujuan tersebut (Edwin Locke & Latham, 1990). Teori penetapan tujuan mengaitkan pengaruh motivasi tujuan pada kinerja dengan memperhatikan; 1) mengarahkan perhatian dan tindakan, 2) memobilisasi energi dan usaha, 3) meningkatkan ketekunan usaha dalam jangka waktu yang lebih lama, dan 4) secara tidak langsung memotivasi dengan strategi dan target yang lebih baik untuk mencapai tujuan. Prediksi utama teori penetapan tujuan adalah bahwa penetapan tujuan yang sulit yang dapat dicapai akan bermanfaat bagi kinerja dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Hollenbeck & Klein, (1987) temuan dari teori penetapan tujuan digeneralisasikan yang dipadukan antara tujuan organisasi dan tujuan kelompok, serta tujuan yang ditetapkan oleh individu. Bahwa tujuan yang sulit dan tujuan spesifik akan memberikan dampak bagi peningkatan kinerja di seluruh jenis studi/penelitian eksperimental atau korelasional, pada semua level/tingkat pendidikan, perbedaan umpan balik dan perbedaan insentif/gaji.

Pandangan Deschamps & Mattijs, (2017) bahwa teori penetapan tujuan didasarkan pada premis sederhana bahwa tujuan sadar mempengaruhi tindakan dan motivasi (E. A. Locke, 1968). Selama lima dekade terakhir, menurut Deschamps & Mattijs, (2017) yang mengidentifikasi kondisi utama di bawah tujuan sadar yang paling efisien dalam meningkatkan motivasi individu terhadap tugas tertentu (E. A. Locke, 1968; EA Locke & Latham, 2006). Dengan mendokumentasikan karakteristik tujuan yaitu tentang tujuan spesifik dan tujuan sulit. Memiliki tujuan spesifik sebenarnya bertujuan untuk mengurangi beberapa

variasi kinerja dengan mengurangi ambiguitas, sementara memiliki tujuan yang sulit memberi energi dan mengarah ke usaha yang lebih besar (Edwin Locke & Latham, 1990).

Tujuan mempengaruhi tindakan melalui empat mekanisme yang berbeda (E. A. Locke et al., 2006). Pertama, tujuan memberikan arah; memusatkan perhatian pada tujuan yang relevan dan mengalihkan perhatian dari upaya yang tidak relevan dengan tujuan. Inilah sebabnya mengapa tujuan khusus mencapai lebih dari nasihat umum, seperti melakukan yang terbaik. Kedua, tujuan mengarah pada upaya yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas, dan tujuan yang lebih sulit mengarah pada upaya yang lebih besar daripada tujuan yang lebih mudah (Bandura, 1977, 1993). Ketiga, ketika individu diizinkan untuk mengontrol waktu untuk mengerjakan suatu tugas, misalnya, memberikan tenggat waktu yang ketat akan menyebabkan bekerja lebih cepat dan lebih intens daripada upaya jangka panjang. Keempat, tujuan mendorong individu untuk mengembangkan dan menggunakan strategi yang lebih baik untuk mencapainya (Edwin Locke & Latham, 1990). Dalam konteks organisasi, bagaimanapun juga pengaruh tujuan dimoderasi oleh beberapa faktor kompleks (E. A. Locke et al., 2006). Yang terpenting adalah pentingnya tujuan karyawan, di mana motivasi karyawan dan kinerja organisasi terkait erat dengan pentingnya pekerjaan yang dilakukan (Deschamps & Mattijs, 2017).

Penelitian Subarino et al., (2015) dalam teori penetapan tujuan, individu berupaya menemukan, mencapai, dan mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai sesuatu tujuan. Dalam sebuah organisasi, tujuan didefinisikan sebagai kerangka kerja yang terdiri dari perilaku yang khusus dan tindakan yang sesuai dengan harapan manajer organisasi. Wulandari et al., (2018) menyatakan tujuan yang spesifik menyebabkan kebutuhan intrinsik individu sesuai dengan tujuan dan menjadikan kebutuhan intrinsik ini mendapat kekuatan motif untuk mencapai keinginan atau cita-cita. Tujuan atau dukungan

ini memperoleh penyesuaian dan transfer kedalam faktor intrinsik individu. Kontrol diri adalah gambaran sistem intrinsik, selanjutnya sistem intrinsik individu berinteraksi dengan tujuan atau motivasi. Serangkaian kontrol diri adalah jembatan yang menghubungkan faktor-faktor internal dan eksternal, yang dapat menggambarkan fitur-fitur inisiatif dari motivasi individu. Oleh karena itu, penetapan tujuan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu. Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa tingkat kesukaran tujuan tinggi menghasilkan kinerja yang tinggi atau tingkat kesukaran tujuan rendah menghasilkan kinerja yang rendah terhadap individu yang memiliki kinerja tinggi. Meskipun demikian tingkat kesulitan tujuan yang tinggi menghasilkan frustrasi terhadap individu yang memiliki kinerja rendah (Locke, Shaw, Snarl, & Latham, 1981). Mendorong individu untuk mencapai tujuan yang bersifat khusus dan sulit menyebabkan individu cenderung berprestasi lebih baik dibandingkan individu itu hanya dianjurkan untuk melakukannya dengan baik (Edwin Locke & Latham, 1990). (E. A. Locke et al., 2006) juga menyatakan bahwa perasaan sukses dalam tempat kerja terjadi ketika orang melihat bahwa mereka mampu tumbuh dan memenuhi tantangan kerja dengan mengejar dan mencapai tujuan yang penting dan berarti.

Terdapat empat mekanisme hubungan antara tujuan dan prestasi menurut Subarino et al., (2015) yaitu: tujuan yang tinggi menyebabkan usaha dan ketekunan yang tinggi; tujuan memberi arah kepada perhatian, kekuasaan, dan tindakan untuk mencapai tujuan yang sesuai; tujuan mendorong karyawan menggunakan pengetahuan yang baru; dan tujuan berkaitan dengan efikasi diri yaitu sifat kepribadian, masukan, partisipasi dalam membuat keputusan, otonomi pekerjaan dan insentif (E. A. Locke et al., 2006). Tujuan sulit dan tujuan spesifikasi merupakan fitur dasar yang diidentifikasi pada teori penetapan tujuan (Locke dan Latham, 1990). Kesulitan Tujuan menurut (E. A. Locke et al., 1988, 2006) menyatakan bahwa apabila tujuan mudah diperoleh menyebabkan sedikit usaha yang harus

dikeluarkan. Bila kesulitan tujuan bertambah, karyawan bekerja lebih keras, sehingga meningkatkan usaha.

Di sisi lain, saat tujuan organisasi sangat sulit dicapai, terkadang karyawan merasa tidak berhasil sehingga berakibat munculnya rasa frustrasi karyawan terhadap tujuan organisasi. Hubungan terbalik antara kesulitan tujuan dan perilaku karyawan disebabkan oleh pengaruh kepatuhan yang mengacu pada sebuah fenomena bahwa setiap individu memiliki sifat mengubah niat sebagai upaya untuk menyesuaikan kinerja kerja untuk menghadapi tuntutan dan menyesuaikan target kinerja sesuai dengan tujuan. Subarino et al., (2015) menyatakan bahwa tujuan yang menantang meningkatkan hubungan perilaku pemimpin dengan kinerja kerja pengikut/bawahan. Kenyataan ini juga didukung oleh Houston et al., (2010) dan Subarino et al., (2015) menyatakan bahwa tujuan yang menantang, meningkatkan respon para pengikut terhadap pemimpinnya. Pemimpin menerjemahkan visi mereka menjadi kontribusi yang nyata dilakukan oleh pengikut/bawahan melalui proses penetapan tujuan. Selain itu, dampak yang ditimbulkan adalah karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi (Edwin Locke & Latham, 1990).

Tingkat tujuan dan prestasi juga telah dikaji hubungannya dengan perilaku peran ekstra dalam organisasi. Tujuan yang menantang menyebabkan karyawan lebih fokus pada pencapaian tugas dari lebih berperan dalam organisasi. Kekhususan tujuan didefinisikan tingkat kuantitatif dari tujuan yang ditetapkan (E. A. Locke, 1968; E. A. Locke et al., 1988). Kekhususan tujuan menyebabkan kreativitas individu meningkat karena karyawan merasa lebih otonomi Subarino et al., (2015). Oleh itu, kekhususan tujuan dapat memfasilitasi karyawan mengembangkan kegiatan dan keterampilan yang efisien, meningkatkan pengaruh pengendalian aktivitas dan meningkatkan kemampuan kontrol terhadap kinerja. Penetapan tujuan yang jelas secara umum meningkatkan kinerja karena kekhususan tujuan berfungsi untuk fokus terhadap tujuan, mengurangi perilaku karyawan tidak efisien karena tidak tahu jenis tugas yang diharapkan, dan memudahkan karyawan meningkatkan kinerja. Wulandari

et al., (2018) menyatakan bahwa tujuan spesifik mempengaruhi kinerja karena kekhususan tujuan terkait dengan kejelasan standar, kualitas dan kuantitas.

Ginting & Ariani, (2004) memandang penetapan tujuan sebagai teknik untuk meningkatkan motivasi kerja dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja. Baik teori keadilan maupun teori penetapan tujuan Itziar Ramirez Garcia et al., (2019) and E. A. Locke, (1968) mengasumsikan bahwa persepsi orang-orang mengenai lingkungan kerja menyebabkan mereka membentuk keyakinan dan perilaku (baik mengenai input, outcome, valensi, harapan, dan instrumental) dan kognisi yang mempengaruhi perilaku berhubungan/berdampak terhadap kinerja. Penetapan tujuan merupakan prediktor *work effort* dan kinerja. Sedangkan tujuan bukan hanya sekedar intention, karena niat merupakan rencana suatu tindakan sedang *goals* menunjukkan tujuan atau sasaran suatu tindakan. Intention merupakan gambaran kognitif mengenai cara dan akhir, sehingga tergolong sebagai konsep goal.

Prinsip dasar teori penetapan tujuan adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan dasar dari perilaku seseorang. *Goals* merupakan cara bagaimana seseorang berusaha dengan mencoba untuk mendapatkan, mencapai, atau mengerjakan pekerjaannya. Dalam pekerjaan, goals membentuk kinerja pekerjaan, norma kerja, deadline, atau anggaran yang dibutuhkan. Apabila *goals* menentukan *human effort*, maka hal ini menunjukkan bahwa tujuan yang sulit dicapai akan menghasilkan level kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah dicapai. Namun, orang dengan sasaran kinerja rendah ketika menghadapi tugas yang sulit akan lebih mudah frustrasi, sama seperti orang yang memiliki sasaran kerja/tugas lebih tinggi namun menghadapi tugas-tugas yang mudah. Selanjutnya, menurut (E. A. Locke et al., 1988; EA Locke & Latham, 2006) isu dari tujuan adalah hasil yang dicari. Sementara dimensi *goal content* adalah spesifik atau jelas/terukur (derajat ketepatan atau kejelasan kuantitatif dengan tujuan spesifik) dan sulit (derajat keahlian atau kinerja yang dicapai).

Dalam artikel (E. A. Locke et al., 1988; EA Locke & Latham, 2006) menyebutkan tugas yang sulit dan tujuan yang sulit merupakan dua istilah yang sering dipertukarkan, namun sebenarnya berbeda. Tugas merupakan bagian pekerjaan yang dicapai. Sedangkan tugas sulit membutuhkan usaha yang keras untuk mengerjakannya. Tugas yang lebih berat disebabkan tugas tersebut membutuhkan ketrampilan dan pengetahuan yang tinggi serta membutuhkan usaha (effort) yang besar. Sementara *goal* merupakan tujuan atau sasaran dari suatu tindakan yang bisa untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Dalam studi mengenai penetapan tujuan, tujuan menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu.

Tujuan akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak pengetahuan dan ketrampilan daripada tujuan yang mudah. Sehingga dapat dikatakan bahwa *goal difficulty* membutuhkan tingkat tertentu dari suatu keahlian tugas, sementara tujuan sulit menunjukkan kemudahan atau kesederhanaan suatu tugas untuk dapat dicapai. Apabila kerja diterjemahkan ke dalam tujuan untuk dapat mengerjakan lebih banyak, maka *task difficulty* berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan. Di sisi lain, *task difficulty* sulit menghendaki lebih banyak kemampuan atau pengetahuan, banyak orang, paling tidak di bagian awal, akan melakukannya dengan lebih keras dibanding dalam tugas yang mudah. Selanjutnya, meskipun ada berbagai pengaruh dimensi *goal specificity* dan *goal difficulty* terhadap kinerja, sedikit yang memperhatikan pada dimensi goal content yang lain, yaitu *goal complexity* dan *goal conflict* (E. A. Locke et al., 1988; EA Locke & Latham, 2006). *Goal complexity* adalah banyaknya hasil yang dituju dan berhubungan antar hasil, sedangkan *goal conflict* adalah derajat pencapaian suatu sasaran dengan meniadakan pencapaian sasaran yang lain.

Sejalan dengan Arsanti (2009) mengacu pada model (E. A. Locke et al., 1988, 2006; E. A. Locke & Latham, 2012; Edwin Locke & Latham, 1990) teori penetapan tujuan mempunyai

empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja.

- a) Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut.
- b) Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan.
- c) Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut.

2. SMART dalam teori penetapan tujuan

Kelima tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan (Kinichi & Kreitner, 2004).

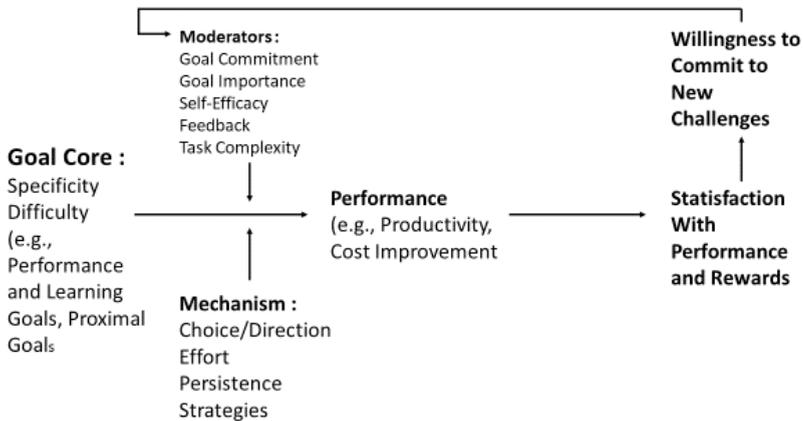
Gambar 3.1. Model SMART Dalam Teori Penetapan Tujuan



Dengan demikian dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu. Sembilan puluh persen hasil studi menunjukkan bahwa penetapan tujuan menjadi satu pendekatan yang saat ini digunakan secara luas untuk memotivasi pekerja di tempat kerja yang dapat mendatangkan pengaruh yang menguntungkan bagi kinerja (E. A. Locke et al.,

2006; E. A. Locke & Latham, 2012; Edwin Locke & Latham, 1990). Teori penetapan tujuan didasarkan pada asumsi bahwa tujuan mewakili keadaan dimana individu berusaha dan mengatur tindakan untuk mencapainya.

Gambar 3.2. Alur Penetapan Tujuan



Penelitian mengidentifikasi bahwa tujuan spesifik dan menantang akan lebih mendorong individu berusaha untuk mencapainya (Wulandari et al., 2018), dengan berusaha mengatur perilaku, fokus, dan menetapkan tolok ukur agar berhasil (EA Locke & Latham, 2006). Studi terbaru bahkan menggambarkan secara kuat, tentang perilaku motivasi kognitif yang intens dan fokus sebagai contoh perilaku berorientasi tujuan. Appelbaum & Hare (1996) bahwa teori penetapan tujuan mengarah ke tujuan utama meningkatkan penguasaan tugas dan kompetensi, dukungan pengembangan, keyakinan atau *self-efficacy* yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan *agility* seseorang. Penetapan tujuan mempengaruhi tujuan pribadi melalui penerimaan tujuan dan komitmen, dan berfungsi untuk menetapkan harapan normatif di mana tujuan pribadi dapat berkembang. Penetapan tujuan yang ditetapkan memiliki dampak pada efikasi diri. Sasaran yang ditetapkan terlalu tinggi mengakibatkan kegagalan kinerja dan dapat memiliki dampak negatif pada efikasi diri dan kinerja masa depan, sedangkan

tujuan yang mudah dicapai menciptakan rasa efikasi diri yang salah dan mengarah pada cepat putus asa dalam menghadapi kegagalan. Mengambil keyakinan self-efficacy ke dalam akun, tujuan yang ditetapkan yang menantang namun dapat dicapai dianggap memimpin baik ke tingkat kinerja tertinggi dan juga untuk keyakinan self-efficacy tangguh. Tujuan pribadi ditentukan sebagian oleh keyakinan self-efficacy. Keyakinan self-efficacy disarankan untuk mempengaruhi pilihan, tingkat tantangan dan komitmen untuk tujuan pribadi. Hubungan interaktif dan berkelanjutan antara keyakinan self-efficacy dan pengaruhnya pada penetapan tujuan pribadi, evaluasi diri kinerja dan umpan balik terhadap tujuan tersebut, dan selanjutnya penyesuaian keyakinan self-efficacy dan tujuan pribadi adalah mekanisme sentral dianggap berasal dari sistem pengaturan diri dari teori kognitif sosial. Keyakinan self-efficacy yang ditingkatkan mengarah pada penetapan tujuan yang lebih menantang dan berkurang keyakinan self-efficacy mengarah ke penetapan tujuan yang lebih sederhana dan lebih realistis dan kerangka motivasi yang dapat dicapai (Houston et al., 2010).

Singkatnya, teori penetapan tujuan telah diterapkan dan dipelajari dalam manajemen untuk lama. Ketika teori diterapkan di luar laboratorium dalam situasi yang kompleks, banyak contoh perilaku bermasalah dapat terjadi (lihat Ordóñez et al., 2009; Pollitt, 2013). Cepat menjadi tidak jelas apakah penetapan tujuan harus mengarah pada siklus positif (Latham et al., 2002) atau penipisan dan kinerja yang buruk (Welsh & Ordóñez, 2014). Kontribusi ini menemukan hasil positif sesuai dengan prinsip dasar dan hipotesis teori penetapan tujuan dalam situasi manajemen tertentu dan tertentu, dengan konsekuensi substansial untuk manajemen kinerja secara umum.

REFERENSI

- Appelbaum, S. H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance: Some human resource applications. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33–47. <https://doi.org/10.1108/02683949610113584>

- Arsanti, T. (2009). Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self-Efficacy dan Kinerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 16(2), 97–110.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 8(42), 191–215.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Education Psychologist*, 28(2), 117–148.
- Chong, V. K., & Leung Tak-Wing, S. (2003). Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance: A goal setting theory analysis. *Asian Review of Accounting*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/eb060760>
- Deschamps, C., & Mattijs, J. (2017). Sustainable goal setting: a large-scale case in management practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1087–1104. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2016-0100>
- Dipboye, R. L. (2018). Work Motivation. In *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181006>
- Ginting, S., & Ariani, D. (2004). Pengaruh Goal Setting terhadap Performance : Tinjauan Teoritis. *Kinerja Journal of Business and Economics*, 8(2), 198–208. <https://ojs.uajy.ac.id/index.php/kinerja/article/view/897>
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). *Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems , Prospects , and Proposals for Future Research*. 72(2), 212–220.
- Houston, M. B., Ratneshwar, S., Ricci, L., & Malter, A. J. (2010). Dynamic strategic goal setting: Theory and initial evidence. *Review of Marketing Research*, 7, 19–62. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2010\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2010)0000007006)
- Itziar Ramírez García, Susana Del Cerro Ramón, & Albert Fornells Herrera. (2019). The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21st Century. *Management*

Studies, 7(2), 149–156. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.02.007>

- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(M), 157–189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2012). *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (1st Editio). Routledge.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), 23–39.
- Locke, E. A., Latham, G. P., Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). Current Directions in Psychological Science New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. [https://doi.org/DOI: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x](https://doi.org/DOI:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x)
- Locke, EA, & Latham, G. (2006). New directions in goal-setting theory. *Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Locke, Edwin, & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Neubert, M. J., & Dyck, B. (2016). Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue. *Management Decision*, 54(2), 304–320. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0312>
- Subarino, S., Ali, A. J., & Ngang, T. K. (2015). Penetapan Tujuan Dan Keadilan Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Sekolah : Sebuah Kajian Eksplorasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 52–66.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Elsevier, 123(2), 79–89.
- Wulandari, F., Ferdinand, A. T., & Dwiatmadja, C. (2018). Knowledge sharing in a critical moment of work: A driver for success? *International Journal of Knowledge Management*, 14(2), 88–98. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018040106>

BAB 4

ORGANIZATIONAL JUSTICE THEORIES/ TEORI KEADILAN ORGANISASI

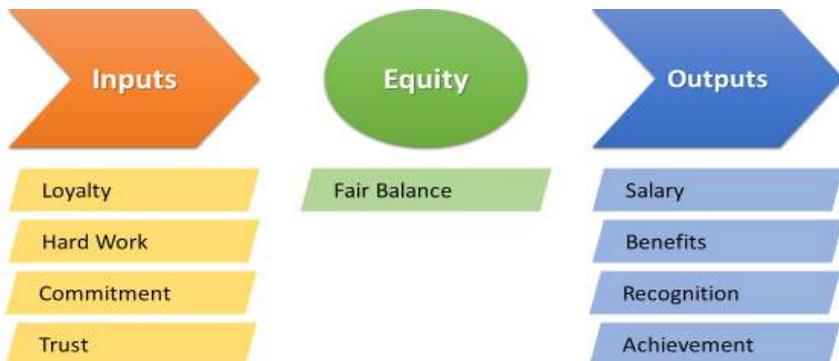
1. Konsep Teori Keadilan

Topik keadilan di tempat kerja atau dijuluki dengan istilah keadilan organisasi (Greenberg, 1990) identifies current themes, and recommends new directions for the future. A historical overview of the field focuses on research and theory in the distributive justice tradition (e.g., equity theory. Konsep keadilan pertama kali dikembangkan dalam ilmu filsafat dan kemudian diperkenalkan ke dalam literatur psikologi sosial. Cohen dan Greenberg (1982) dalam Takenshi (1988) membahas berbagai karya filosof tentang konsep keadilan organisasi. Dengan menyebut karya Aristoteles tentang kesetaraan proporsional sebagai prinsip keadilan yang telah diterima secara luas. Greenberg dan Cohen (1982) dalam Takenshi (1988) mengusulkan bahwa keadilan memiliki dua aspek yakni keadilan sebagai tujuan dan keadilan sebagai instrumen untuk beberapa tujuan. Kajian Naumann & Bennett, (2000) yang pertama kali memperkenalkan dengan istilah iklim keadilan. (Naumann & Bennett, 2000) mendefinisikannya iklim keadilan sebagai kognisi tingkat kelompok tentang bagaimana kelompok kerja secara keseluruhan diperlakukan. Studi sebelumnya menekankan keadilan sebagai tujuan yakni mempelajari bagaimana reaksi seseorang ketika menganggap diri mereka diperlakukan dengan cara yang tidak adil dan dengan cara bagaimana mereka memulihkan keadilan, dan yang lain berusaha untuk mengidentifikasi dan menggambarkan norma-norma keadilan dan untuk menentukan kondisi yang dialami. Adapun keadilan sebagai instrumen, adalah bagaimana kita menggunakan keadilan secara efektif sebagai alat untuk mencapai tujuan dan, selanjutnya bagaimana akan berperilaku untuk mencapai tujuan ketika keadilan tidak efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

Penelitian tentang keadilan organisasi telah berkembang dalam literatur psikologis selama 40 tahun terakhir. Keadilan

distributif adalah konstruksi keadilan pertama dipelajari oleh psikolog social (Nowakowski & Cordo, 2005). Sejalan dengan Stephen P Robbins et al., (2011) menjelaskan keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, dan (Stephen P. Robbins & Judge, 2015; Stephen P Robbins et al., 2011). Teori keadilan merupakan teori berkaitan dengan perbandingan antara input dan output/hasil pekerjaan. Pada konsep input meliputi loyalitas, kerja keras, komitmen dan kepercayaan. Sedangkan konsep hasil kerja meliputi gaji, keuntungan, pengakuan dan prestasi. Robbins & Judge, (2015) menambahkan bahwa input dalam teori keadilan meliputi pengalaman, pendidikan dan usaha, sedangkan hasil pekerjaan meliputi promosi, gaji, pengakuan atau mendapatkan tempat yang paling tidak nyaman. Para karyawan akan membandingkan rasio antara input dan output dan membandingkan dengan rasio yang diperoleh orang lain. Individu dalam teori ini diasumsikan jika jabatan atau masa kerja atau pendidikan sama maka diharapkan semua individu pada pada level tersebut mendapatkan perlakuan yang sama. Teori keadilan menekankan bahwa sumber kepuasan dikarenakan individu merasa mendapat perlakuan yang adil dari organisasi. Komponen inti dari teori keadilan adalah input, output/hasil kerja, dan keadilan serta ketidakadilan. Teori ini menekankan bahwa individu merasa diperlakukan adil jika perbandingan misalnya antara kerja keras dan gaji diperkirakanimbang dan berlaku pada karyawan yang lain yang memiliki input sama maka harus mendapatkan output yang sama juga.

Gambar 4.1. Konsep Teori Keadilan



2. Perbandingan Nilai Dalam Teori Keadilan

Inti dari teori keadilan adalah prinsip keseimbangan atau ekuitas. Sesuai dengan teori motivasi, tingkat motivasi individu berkorelasi dengan persepsinya tentang kesetaraan, keadilan, dan keadilan yang dipraktikkan oleh manajemen. Semakin tinggi persepsi individu tentang keadilan, semakin besar tingkat motivasi dan sebaliknya. Saat mengevaluasi keadilan, karyawan membandingkan input pekerjaan (dalam hal kontribusi) dengan hasil (dalam hal kompensasi) dan juga membandingkannya dengan rekan lain dari kadar/kategori yang sama. Rasio D/I (rasio output-input) digunakan untuk membuat perbandingan seperti itu

Ratio

Comparison

$O/I_a < O/I_b$

$O/I_a = O/I_b$

$O/I_a > O/I_b$

Perception

Under-rewarded (Equity Tension)

Equity

Over-rewarded (Equity Tension)

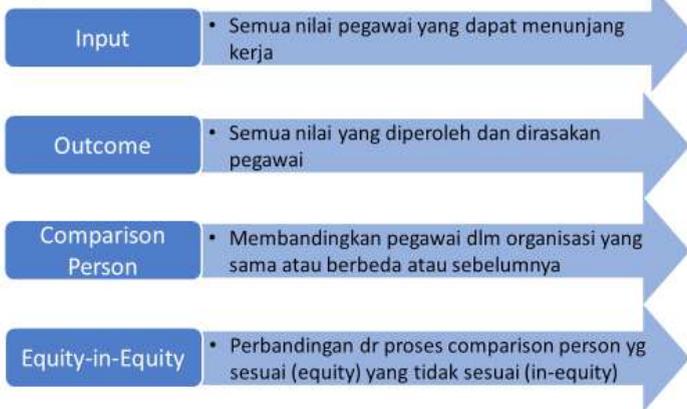
Table 4.2. Perbandingan Nilai Input Terhadap Output/Hasil Kerja

Individual		Compared with others
Output/Input	=	Output/Input
Output/Input	<	Output/Input
Output/Input	>	Output/Input

Table 4.3. Komponen nilai input, hasil, dan perbandingannya

Equity Theory

Komponen teori ini adalah :



3. Dimensi Dari Keadilan Organisasi

Kristanto, (2015) dan Marjorie Chan (2000) dalam penelitiannya membagi keadilan organisasional menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan organisasi berusaha memberi perhatian pada bagaimana individu di dalam organisasi merasakan bahwa atasan atau para pembuat kebijakan di organisasi memberikan perhatian kepada karyawan dan memberikan perlakuan secara adil. Namun pendapat yang berbeda dari kajian Colquitt et al., (2009) bahwa keadilan organisasional dibagi menjadi empat tipe dalam membagi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributive/ gaji, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, serta keadilan informasional. Sejalan (Stephen P. Robbins & Judge, 2015; Stephen P Robbins et al., 2011) juga membagi keadilan di tempat kerja menjadi tiga yakni keadilan distributive, keadilan prosedural dan keadilan interpersonal dan informasi. Teori keadilan (Colquitt et al., 2009; Stephen P. Robbins & Judge, 2015; Stephen P Robbins et al., 2011) tersebut sekarang lebih sering digunakan ketimbang teori keadilan organisasional yang lain (Li & Cropanzano, 2009).

Menurut (Corder & Ronnie, 2018; Li & Cropanzano, 2009; O'Donohue & Nelson, 2014) keadilan organisasi dapat dilihat dari tiga hal, pertama, keadilan jika berkaitan dengan soal kewajaran dalam alokasi sumber daya. Organisasi dikatakan adil jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Jika perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa apa yang dilakukan organisasi adalah tidak terjadi keadilan. Kedua; keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, apakah karyawan mendapat kesempatan untuk menyuarakan pandangannya dan pendapatnya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila dalam pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan. Ketiga adalah keadilan dalam persepsi kewajaran dalam hubungan antar personal. Jika organisasi membangun hubungan antar atasan dengan bawahan secara baik, misalnya karyawan mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, karyawan memiliki akses terhadap informasi, sehingga setiap karyawan tanpa dibedakan berhak mendapat informasi yang diperlukan dari perusahaan, termasuk yang didapatkan dari atasan akan mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan. Penjabaran berbagai tipe keadilan disajikan sebagai berikut;

a) Keadilan distributif

Keadilan distributive sebagai keadilan yang dirasakan atas hasil atau alokasi yang diterima individu. Marjorie Chan (2000) menunjukkan bahwa ketidakadilan dapat membawa konsekuensi negatif seperti penurunan kinerja pekerjaan (Greenberg, 1990) identifies current themes, and recommends new directions for the future. A historical overview of the field focuses on research and theory in the distributive justice tradition (e.g., equity theory, kurang kerjasama dengan rekan kerja, penurunan

kualitas kerja, meningkatnya stress. Greenberg (1990) identifies current themes, and recommends new directions for the future. A historical overview of the field focuses on research and theory in the distributive justice tradition (e.g., equity theory membahas teori reaktif dan proaktif dari keadilan distributif. Teori konten reaktif berfokus pada bagaimana individu merespons untuk perlakuan tidak adil dalam hal distribusi hasil, dan teori konten proaktif berfokus pada bagaimana individu menghasilkan distribusi hasil yang adil. Teori keadilan distributif berusaha mengklasifikasikan pertukaran sosial teori dari pandangan (Blau, 1964) dan (Homans, 1958) mencari konsep adil dari teori pertukaran social dengan melibatkan perbandingan individu atas kontribusi mereka dan hasilnya dengan orang lain untuk menentukan keadilan distributif. Individu mengalami perasaan kurang nyaman ketika perbandingan sosial menunjukkan ketidakadilan dalam alokasi penghargaan.

Distribusi sumber daya dan penghargaan yang adil menghasilkan persepsi keadilan distribusi yang dirasakan. Individu cenderung menganalisis dan membandingkan distribusi penghargaan dengan rekan kerja dan apa yang telah mereka terima sebelumnya (Hussain & Shahzad, 2021). Keadilan dalam distribusi penghargaan memotivasi karyawan untuk memiliki niat dari insentif keuangan (Corder & Ronnie, 2018). Persepsi yang tidak adil tentang distribusi penghargaan memicu stres psikologis. Menurut teori keadilan organisasi, distribusi penghargaan yang tidak adil bertindak sebagai sumber segala stress ditimbulkan di tempat kerja. Ketidakadilan distributif menyebabkan hilangnya sumber daya pada individu yang bekerja dalam suatu organisasi. Serta menyebabkan karyawan terbaik akan meninggalkan organisasi atau penipisan sumber daya yang terus menerus akibat dari agresi afektif dan sentimen negative (Cropanzano et al., 2007).

Teori keadilan organisasi menyarankan individu mencoba untuk memerangi ketidakadilan distributif untuk melestarikan sumber daya. Karena mereka bereaksi terhadap kebijakan

organisasi, sehingga berakibat kurangnya integritas, dan konsistensi, yang merupakan komponen inti dari komitmen organisasional. Diskriminasi yang dirasakan karena kompensasi yang relatif sangat tinggi kepada eksekutif organisasi menciptakan niat sinis (Cropanzano et al., 2007). Ketidakadilan dalam pembagian hadiah dan hukuman (pengurangan gaji, denda) diakui sebagai ketidakadilan. Ini menghasilkan perasaan afektif negatif dari rasa malu, mengurangi identifikasi, dan diasosiasikan dengan tindakan organisasi, kebijakan, dan infrastruktur. (O'Donohue & Nelson, 2014) mengatakan diskriminasi yang dirasakan dalam rasio input dan output menghasilkan perasaan keterasingan. Oleh karena itu, ketidakadilan distributif sebagai pemicu stres yang mungkin memotivasi karyawan untuk berperilaku sinis. Hal ini dapat membantu mereka untuk melestarikan sumber daya mereka dan untuk menghindari kehilangan sumber daya lebih lanjut.

Keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima individu dari hasil pertukaran atau dari interaksi sosial. Bentuk umum keadilan distributive awalnya ditafsirkan oleh Adams Smith (1965) dalam (Nowakowski & Cordo, 2005) berupa ekuitas. Menurut Adams Smith, individu menentukan keadilan dengan terlebih dahulu mengevaluasi kontribusi atau masukan yang mereka rasakan relatif terhadap hasil yang mereka terima. Kemudian membandingkan rasio ini dengan beberapa perbandingan atau acuan standar untuk menentukan apakah hasil yang mereka terima merupakan hasil yang adil. Dua hal yang dijadikan acuan untuk menentukan keadilan distributif;

- Ada beberapa operasionalisasi ekuitas, karena berhubungan dengan “kontribusi” seseorang kadang cenderung ambigu (seperti kinerja masa lalu, masa jabatan dalam suatu organisasi, atau peringkat tunjangan kinerja), sebagai salah satu yang menentukan status kontribusi dalam menentukan hasil. Tidak mengherankan, penelitian menunjukkan

bahwa orang cenderung berdebat untuk aturan alokasi yang menguntungkan diri mereka sendiri atas orang lain (Babcock & Loewenstein, 2005).

- Bahwa ekuitas bukan satu-satunya standar yang mungkin diterapkan dalam menentukan hasil yang adil. Keadilan distributif disorot bahwa standar atau aturan/keputusan dapat diterapkan tergantung pada konteksnya, misalnya dipandang adil secara distributive, jika aturan kesetaraan berpendapat bahwa orang harus dihargai secara setara, masing-masing harus menerima hasil yang sama, atau memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan manfaat.

Sejalan dengan (S.P Robbins & Judge, 2009; Stephen P. Robbins & Judge, 2015; Stephen P Robbins et al., 2011) berpendapat bahwa keadilan distributive dengan perhatian pada kewajaran hasil, gaji dan pengakuan yang diterima oleh karyawan/para pekerja. Menentukan hasil dapat dialokasi dengan mendistribusikan kenaikan yang sama pada semua karyawan, memberikan hasil lebih pada karyawan yang paling membutuhkan tambahan berdasarkan kesepakatan/dibuat aturan. Keadilan distribusi juga berlaku dalam sebuah kelompok. Sehingga mendistribusikan imbalan yang sama dalam anggota suatu kelompok merupakan cara yang sangat baik untuk mendorong moral dan kekompakan anggota kelompok.

Indikator dari keadilan distributif kompensasi menggunakan empat indikator yang dikembangkan Colquitt et al., (2009) seperti kompensasi menggambarkan usaha, kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap organisasi, dan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Misalnya pernyataan adalah kompensasi yang didapat di tempat kerja telah menggambarkan usaha yang dilakukan karyawan (Puspita & Zakiy, 2020).

b). Keadilan Prosedural

Walaupun keadilan distribusi menjadi perhatian utama dalam membahas keadilan namun karyawan juga memperhatikan bagaimana cara hasil tersebut didistribusikan. Salah satu tipe dari keadilan organisasi adalah keadilan procedural dicirikan dengan interaksi sosial yang mengarah pada makna tidak terdapat perbedaan dalam berinteraksi baik individu maupun kelompok, kedua, dalam interaksi yang mengarah pada homogenitas dan ketiga mendapatkan kesamaan atau tidak dibedakan dalam kebijakan, praktik, dan prosedur yang sama (pendekatan strukturalis) dalam berinteraksi. Artinya keadilan procedural mengarah pada kohesi kelompok kerja, kesamaan demografis, dan visibilitas supervisor menunjukkan keadilan prosedural (Li & Cropanzano, 2009).

Apa yang membuat prosedural dikatakan adil atau tidak adil;

- a) Karyawan menganggap bahwa prosedur dikatakan adil jika ada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sehingga karyawan memiliki pengaruh baik secara langsung saat keputusan diambil atau setidaknya karyawan memiliki kesempatan menyampaikan pendapat atau opini
- b) Karyawan juga memandang bahwa prosedur dianggap adil jika memiliki kejelasan aturan, karena aturan akan membuat prosedur konsisten untuk ditaati dan tidak bias.

Sejalan dengan Khtatbeh et al., (2020) job performance, and procedural justice among local employees in Jordan Industrial Estates. The literature demonstrated gaps in knowledge regarding the relationships between these variables in developing countries, which are intended to be filled by this study. The study drew from the pay model and equity theory. Data were collected with a survey questionnaire from 690 Jordanian employees working in three industrial estates. The data were analyzed through structural equation modelling (SEM bagian yang saling tergantung dalam

membahas teori keadilan adalah keadilan distributif, yang berfokus pada rasa keadilan dalam hasil dan keluaran, dan keadilan prosedural, yang menitikberatkan pada prosedur yang harus diikuti. Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur yang diikuti dalam pengambilan keputusan yang menyangkut karyawan seperti gaji dan keadilan sistem kerja pada umumnya. Dengan kata lain, keadilan procedural menyangkut keadilan proses dimana keputusan dibuat dalam organisasi. Selain itu, Nagtegaal, (2021) menunjukkan pentingnya keadilan prosedural, yang menjadi perhatian dalam prosedur untuk menentukan struktur kompensasi. Pembentukan struktur gaji dan upah dianggap sebagai kebijakan internal dalam organisasi. Karena itu keadilan diterapkan pada struktur internal, keadilan prosedural mencakup bagaimana keputusan tentang desain dan manajemen struktur dibuat, dan bagaimana prosedur dan proses ini dilakukan. Pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap hasil sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang keadilan prosedural. Jika karyawan atau manajer sama-sama percaya bahwa cara upah dan gaji diberikan adil, maka karyawan akan lebih bersedia menerimanya bahkan jika upahnya rendah. Selain itu, prosedur pembayaran dapat dianggap lebih adil: (i) Jika proses menerapkan prosedur ini secara terus menerus dan melibatkan semua karyawan; (ii) Jika karyawan memiliki peran untuk dalam proses ini; (iii) karyawan memiliki hak untuk membanding hasilnya; (iv) adanya akurasi data yang digunakan dalam proses.

c) Keadilan informasi

Keadilan informasi merupakan keadilan yang dirasakan karyawan dalam organisasi karena mendapatkan penjelasan secara jujur dari setiap keputusan yang diambil organisasi. Sejalan dengan (Leineweber et al., 2020) and the role of health in this relationship has been widely ignored. Objective: In his study, we hypothesized that interpersonal justice perceptions and self-rated health impact on later group (changing work groups while

staying in the organization juga menjelaskan tentang keadilan informasi sebagai penyediaan informasi yang jujur dan apa adanya dan pembenaran yang memadai (keadilan informasional). Keadilan informasi dan keadilan interpersonal kadang-kadang diperlakukan sebagai dua sub-dimensi dari faktor umum dari keadilan interaksional. Steohen P. Robbins & Judge, (2015) meskipun sikap jujur dan terbuka dalam hal informasi penting bagi karyawan, namun dalam prakteknya para manajer banyak yang menyembunyikan masalah-masalah yang terjadi di organisasi karena manajer ragu untuk membagikan informasi, terutama jika berkaitan dengan berita buruk yang menyebabkan manajer tidak nyaman untuk membagikan informasi.

d) Keadilan interpersonal

Pandangan Zapata et al., (2013) tentang keadilan interpersonal digambarkan sebagai keinginan untuk membentuk dan memelihara hubungan interpersonal yang positif dan langgeng dan kebutuhan akan harga diri yang positif, digambarkan sebagai keinginan untuk menciptakan dan mempertahankan pandangan positif tentang diri sendiri. Demikian pula, nilai kelompok/model relasional menyarankan bahwa keadilan itu penting kepada karyawan sebagian karena menyampaikan informasi penting tentang kedudukan atau status mereka dengan supervisor mereka. Informasi yang menunjukkan status tinggi dalam suatu kelompok, seperti fakta bahwa seseorang supervisor mematuhi aturan keadilan interpersonal dan informasional secara positif memvalidasi identitas atau rasa harga diri seseorang, serta rasa memiliki seseorang. Misalnya, ketika seorang supervisor terbuka dan jujur dalam berkomunikasi dengan seorang karyawan, dan memperlakukan seorang karyawan dengan rasa hormat dan kepatutan, sinyal yang mendasarinya adalah bahwa karyawan tersebut dihargai oleh pengawas. Secara bersama-sama, garis pemikiran ini menunjukkan bahwa tindakan yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan keadilan interpersonal dan informasional adalah perilaku timbal balik yang sangat penting

yang pengawas dapat menyediakan sebagai sarana pemenuhan kewajiban dan membalas kepercayaan yang ditimbulkan oleh kebijakan karyawan dan integritas.

Keadilan interpersonal merupakan kondisi dimana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat. Keadilan interpersonal pada umumnya dirasakan oleh karyawan sehari-hari dalam bentuk interaksi rutin antara atasan dan bawahan atau antara manajer dan para pekerjanya. Belakangan, konseptualisasi keadilan interaksional diperluas untuk memasukkan empat dimensi interpersonal yakni pelanggaran privasi, tidak memiliki rasa hormat, melakukan penipuan, dan penilaian yang merendahkan (Leineweber et al., 2020) and the role of health in this relationship has been widely ignored. Objective: In his study, we hypothesized that interpersonal justice perceptions and self-rated health impact on later group (changing work groups while staying in the organization. Keadilan interaksional tidak terbatas pada konteks pertukaran, serta perhatian tentang perlakuan interpersonal dalam pertemuan sehari-hari mereka dalam organisasi. Konseptualisasi baru dari keadilan interpersonal ini berhubungan lebih kuat dengan Leader-Member Exchange (LMX). Perlakuan bermanfaat yang diterima dari supervisor bahkan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karena perawatan dikaitkan dengan kebijakan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Keadilan interpersonal sebagai indikator penting dari hubungan pertukaran sosial yang dibentuk oleh karyawan dan pengawas/supervisor. Keadilan interpersonal sebagai dimensi yang paling penting untuk dipelajari dalam kaitannya dengan perilaku turnover. Keadilan interpersonal yang rendah dapat membangkitkan yang reaksi emosional yang kuat. Keadilan interpersonal juga sangat relevan ketika mempertimbangkan fenomena relasional; seperti sebagai perilaku turnover, yang menurut definisi adalah akhir dari suatu hubungan kerja.

REFERENSI

- Babcock, L., & Loewenstein, G. (2005). Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases. *Journal of Economic Perspectives*, 11, 109–126.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. United States: McGraw-Hill.
- Corder, E., & Ronnie, L. (2018). The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services*, 31(1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0008>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice Executive Overview. *Academy of Management Perspectives*, 34–48.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2021). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>
- Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Rahman, S. bin A., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10), e04973. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973>
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and*

- Entrepreneurship*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Leineweber, C., Peristera, P., Bernhard-Oettel, C., & Eib, C. (2020). Is interpersonal justice related to group and organizational turnover? Results from a Swedish panel study. *Social Science and Medicine*, 265(November), 113526. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113526>
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564–599. <https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Marjorie Chan. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68–88.
- Nagtegaal, R. (2021). The impact of using algorithms for managerial decisions on public employees' procedural justice. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101536. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101536>
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889. <https://doi.org/10.2307/1556416>
- Nowakowski, J. M., & Cordo, D. E. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4–29.
- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2014). An old concept with contemporary relevance for human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 301–316. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2012-0541>
- Parker, R. J., Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., & Sincich, T. (2014). Procedural justice and information sharing during the budgeting process. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 23). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120140000023003>

- Puspita, A., & Zakiy, M. (2020). Aspek Keadilan Organisasi dan Deviant Workplace Behavior Karyawan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(1), 41. <https://doi.org/10.21043/equilibrium.v8i1.7295>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. American Psychological Association.
- Robbins, S.P, & Judge, T. . (2009). *Organizational Behavior* (Pearson Prentice Hall (ed.); 13th Ed).
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Takenshi, M. (1988). Unfair allocation in a competitive setting:A self-presentational perspective. *Japanese Psychological Research*, 1(2), 12–17.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor’s perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.11.001>

BAB 5

LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) THEORY/TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA

1. Tinjauan Teori Kepemimpinan LMX

Pemahaman tentang organisasi melalui penelitian-penelitian kepemimpinan telah berkembang dari atribut kepemimpinan hingga pengakuan pentingnya hubungan yang dimiliki pemimpin dalam berbagai situasi dan hubungan pemimpin dengan bawahan (Kang & Stewart, 2007). Dari sudut pandang terbaik dicontohkan oleh teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1999) dan pendekatan lainnya adalah kepemimpinan Leader-Member Exchange (LMX) (Kang & Stewart, 2007). Namun, dikotomi dalam studi tentang kepemimpinan mungkin kurang signifikan diterima secara umum karena kepemimpinan transformasional secara konseptual mirip dengan kepemimpinan (LMX) (Gerstner & Day, 1997).

Lu & Sun, (2017) menjelaskan tentang LMX dan teori identitas peran, dimana LMX telah menjadi topik yang menarik dalam penelitian kepemimpinan. Dalam kajian yang lebih luas tentang kepemimpinan organisasi, teori pertukaran pemimpin-anggota atau (LMX) telah berkembang menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang menarik dan berguna mempelajari hubungan antara kepemimpinan dan hasilnya. Munculnya klaim bahwa LMX dapat menjadi kepemimpinan transformasional pada waktu tertentu dan dalam kondisi tertentu (Kang & Stewart, 2007) hypotheses, testing. Dengan demikian, tinjauan timbal balik/dua arah pertukaran pemimpin dan pengikut tidak hanya membantu dalam memahami esensi dari kepemimpinan organisasi, tetapi juga memberikan landasan dalam mengkaji LMX. LMX didefinisikan sebagai pertukaran pemimpin-anggota, dimana karena tekanan waktu para

pemimpin berusaha mendekati dengan kelompok kecil yang istimewa (Robbins & Judge, 2015; Russell Cropanzano, Marie T. Dasborough, 2014)we argue that high quality LMX relationships progress through three stages – role taking, role making, and role routinization. AET indicates that emotions are relevant at each of these three stages, though their influence is manifested in different ways and at different levels of analysis. During the initial role taking stage, leaders' affective expressions serve as affective events influencing member emotions through the processes of emotional contagion and affective empathy, which determine the progress of further relationship development. Next, during the role making stage, leaders and members are both sources of affective events, and they may gradually become affectively entrained such that their affective states tend to fluctuate in a common rhythm. This pattern of dyadic level affect helps to build high quality LMX relationships over time. Finally, during the role routinization stage, an LMX relationship has been formed but, we argue could subsequently change based upon member emotional responses to the distribution of LMX relationships within a work group (LMX differentiation).

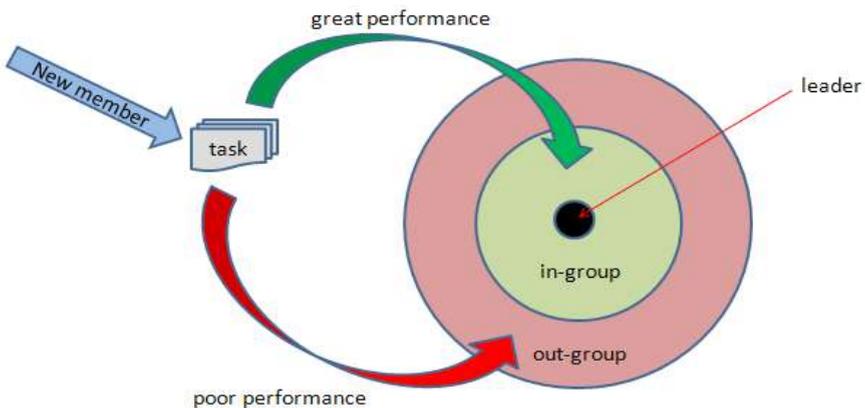
Sejalan dengan kajian Salehzadeh (2019) bahwa LMX adalah pendekatan diadik/timbal balik penting dalam kepemimpinan. Terdapat dua kecenderungan kualitas hubungan dalam LMX yakni hubungan kualitas tinggi dan kualitas rendah (Robbins et al., 2011). Pemimpin LMX berkualitas tinggi sangat bergantung pada pengikut untuk bertindak dengan hak-hak khusus dan merupakan orang dalam atau orang kepercayaan (Dunegan et al., 1992). Pengikut dalam hubungan seperti itu, berinteraksi lebih sering dengan pemimpin dan mendapatkan dukungan, kepercayaan, dorongan, dan pertimbangan dari pemimpin. Pemimpin juga mengkategorikan mereka/para pengikut sebagai orang-orang kepercayaannya. Pengikut mengambil tugas tambahan atau mengeluarkan biaya ekstra sebagai upaya untuk mencapai tujuan kelompok kerja di luar kontrak atau hubungan transaksional (Sparrowe & Liden, 1997).

Teori LMX terbentuk karena alasan 1) LMX berfokus pada hubungan diadik antara pemimpin dan anggota. 2) LMX menetapkan bahwa para pemimpin mengembangkan berbagai jenis hubungan dengan masing-masing pengikut. Berdasarkan teori LMX, para pemimpin lebih ramah, lebih mendukung, dan lebih banyak komunikatif dengan beberapa bawahan (hubungan LMX berkualitas tinggi atau kelompok orang dalam). Hubungan ini termasuk pertukaran barang-barang material dan non-materi di luar perjanjian kerja formal. Hubungan berkualitas tinggi memiliki pertukaran timbal balik yang menguntungkan. Misalnya dengan memberikan dukungan lebih banyak kepada bawahan dan lebih mudah dalam mengakses informasi dari pemimpin diharapkan memiliki sikap kerja yang lebih positif. Untuk alasan ini, banyak penelitian menunjukkan hubungan berkualitas tinggi, meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja. Bawahan dalam kelompok, memiliki hubungan pertukaran sosial dengan atasan, pekerjaan melampaui persyaratan dan memiliki keterlibatan lebih banyak pada pekerjaan. Dan sebaliknya, bawahan yang tidak dipilih oleh supervisor (LMX berkualitas rendah) atau (kelompok luar) memiliki hubungan kontraktual (ekonomi) dengan pimpinan, hubungan ini tidak berkembang melampaui apa yang ditentukan dalam kontrak kerja (Fisk & Friesen, 2012; Volmer et al., 2012).

Sejalan dengan Comstock et al., (2021) teori LMX menjelaskan perkembangan hubungan antara pemimpin formal dan orang-orang yang dipimpinnya. Teori LMX didasarkan pada konsepsi bahwa para pemimpin membentuk hubungan yang berbeda dengan anggota yang berbeda dan hubungan tersebut merupakan pertukaran sosial. Kualitas pertukaran berbeda tergantung pada fitur hubungan, seperti tingkat loyalitas, rasa hormat, profesional, kualitas pertukaran, ikatan afeksi, kejujuran, dan kepercayaan (Matta et al., 2015)research on LMX typically examines this relationship from only one perspective (either the leader's or the subordinate's. Studi LMX biasanya memanfaatkan kedua teori yakni teori peran dan teori pertukaran social telah mengidentifikasi bahwa pemimpin dan anggota adalah terkait dengan kualitas hubungan, dan koneksi

hubungan kualitas tinggi maupun rendah mempengaruhi peringkat LMX (Zagenczyk et al., 2015), dan budaya organisasi memoderasi hubungan antara keadilan dan LMX.

Gambar 5.1. Konsep Leader Member Exchange Theory



Keterkaitan diadik antara pemimpin dan pengikut, bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan yang homogen dengan semua bawahan. Namun, banyak peneliti berpendapat bahwa dengan sumber daya yang terbatas, para pemimpin cenderung mengemngkan hubungan diferensial dengan pengikut, sehingga memunculkan LMX. Inti dari LMX adalah bahwa hubungan yang dikembangkan seorang pemimpin dengan pengikutnya mulai dari kualitas tinggi ke kualitas rendah. LMX berkualitas tinggi ditandai dengan kepercayaan, bekerja usaha maksimal, mengembangkan rasa saling menghormati, dan kewajiban yang termasuk dalam kategori teori pertukaran sosial, sedangkan kualitas rendah LMX ditentukan oleh kontrak kerja (B.Graen & MaryUhl-Bien, 2005)in many cases American Petroleum Institute (API. Bahwa LMX berkualitas tinggi lebih disukai, dan memfasilitasi berbagai bentuk kinerja pekerjaan melalui berbagai mekanisme (Rockstuhl et al., 2012).

Kemudian, melalui pembuatan peran dan pengambilan peran, para pengikut akan mempelajari harapan peran dan

mengembangkan kewajiban peran (B.Graen & MaryUhl-Bien, 2005)in many cases American Petroleum Institute (API. Dalam proses ini, para pengikut tidak secara pasif menerima kewajiban peran mereka, tetapi secara aktif bernegosiasi dengan para pemimpin melalui pengulangan pertukaran. Seiring waktu, kedua pihak akhirnya akan mencapai kesepakatan tentang peran mereka dalam organisasi dan kemudian memenuhi kewajiban peran. Dalam organisasi, para pemimpin memainkan banyak peran, termasuk pengawasan sebagai bagian dari perwakilan organisasi. Melalui LMX mereka mengharapkan pengikut dengan peran yang berbeda. Akibatnya, para pengikut akan membentuk kewajiban peran yang berbeda, dan kemudian memiliki persepsi dan sikap yang berbeda karena peran yang berbeda tadi.

Daya tarik dalam pembahasan LMX, menyebabkan banyak penelitian-penelitian yang mengembangkan teori dan konsep-konsep yang terkait dengan LMX. Beberapa penelitian seperti; Epitropaki & Martin, (2005) meneliti pertukaran pemimpin-anggota relatif (RLMX) sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional-transaksional dan pengaruhnya. Juga, Tse et al., (2012) menyelidiki hubungan antara LMX dan kinerja kerja dimediasi oleh identifikasi sosial dan dimoderasi oleh afektif negatif. (George B. Graen & Schiemann, 2013) mempresentasikan model LMX dengan tema teori keunggulan yang dimotivasi oleh kepemimpinan (LMX-T). (Robert Buch et al., 2014) mengusulkan bahwa hubungan LMX dapat ditunjukkan oleh kedua pertukaran pemimpin-anggota ekonomi dan pertukaran pemimpin-anggota hubungan sosial.

Hubungan LMX didasarkan pada hubungan jangka panjang, berkelanjutan dan adanya kewajiban timbal balik; namun demikian hubungan LMX, di sisi lain, didasarkan pada kewajiban jangka pendek dan tidak berkelanjutan (Blau, 1964). Berdasarkan Lee et al., (2019) LMX dapat dianalisis pada berbagai tingkatan, seperti timbal balik/diadik pemimpin-anggota, dua kelompok antara pekerjaan dan organisasi; dan seterusnya. Nahrgang et al., (2009) menggunakan desain longitudinal,

meneliti perkembangan LMX dan mengeksplorasi bagaimana kepribadian dan kinerja mempengaruhi hubungan pemimpin dan anggota dari waktu ke waktu. Penelitian yang berbeda dari Wu, (2010) dan Ballinger et al., (2010) berfokus pada sisi gelap LMX (yaitu kelompok luar). Mereka menunjukkan bahwa anggota LMX tinggi lebih mungkin untuk ikut keluar meninggalkan organisasi daripada anggota LMX rendah jika pemimpin mereka meninggalkan organisasi. Zhao et al., (2019) meneliti hubungan antara kualitas tinggi LMX dan keinginan menyembunyikan pengetahuan.

2. Pengertian *Role Theory* dan *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan LMX

LMX mengembangkan hubungan diadik/timbal balik dan secara teoritis didasarkan pada teori peran (Katz & Kahn, 1978) dan teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Kedua teori tersebut membantu untuk menjelaskan bagaimana terbentuknya teori pertukaran pemimpin anggota terbentuk. Pandangan dari Coulson et al., (2014) bahwa teori pertukaran sosial berakar pada sosiologi dan antropologi.

- Pertama, teori pertukaran sosial mendasarkan pada asumsi bahwa individu umumnya rasional dan terlibat dalam perhitungan untung rugi dalam pertukaran sosial. Asumsi ini mencerminkan perspektif bahwa teori pertukaran sosial sebagian besar sampai pada isu-isu pengambilan keputusan.
- Kedua, teori pertukaran sosial dibangun di atas asumsi bahwa mereka yang terlibat dalam interaksi yang rasional berusaha memaksimalkan keuntungan atau manfaat yang bisa diperoleh dari situasi tersebut, terutama dalam memenuhi kebutuhan dasar individu. Dalam hal ini, teori pertukaran sosial mengasumsikan pertukaran sosial antara dua atau lebih individu sebagai upaya seseorang untuk memenuhi kebutuhan dasar. Ketiga, proses pertukaran yang menghasilkan

keuntungan atau imbalan bagi individu menyebabkan pola interaksi sosial. Pola-pola interaksi sosial ini tidak hanya melayani kebutuhan individu tetapi juga membatasi individu dalam upaya memenuhi kebutuhan tersebut. Individu mencari hubungan dan interaksi tidak hanya meningkatkan kebutuhan mereka tetapi juga penerima perilaku dari orang lain.

Pandangan dari Blau (1964) mengusulkan secara objektif dari teori pertukaran yang menjelaskan kehidupan sosial melalui analisis proses timbal balik dalam pertukaran sosial. Pendapat (Zafirovski, 2005) dijelaskan lebih lanjut bahwa pertukaran sosial sebagai tindakan sukarela individu yang termotivasi oleh keuntungan yang diharapkan dari orang lain, sehingga pertukaran sosial membentuk hubungan. Mirip dengan pertukaran ekonomi, pertukaran sosial menghasilkan harapan untuk kontribusi, namun tidak seperti pertukaran ekonomi, karena jumlah pengembalian yang tidak ditentukan. Selanjutnya, dalam pertukaran sosial tidak terjadi hitung-hitungan secara pasti, namun berdasarkan kepercayaan individu bahwa orang akan memenuhi kewajiban mereka dalam hubungan jangka panjang (Zafirovski 2005).

Teori peran adalah sebuah sudut pandang dalam sosiologi dan psikologi sosial yang menganggap sebagian besar aktivitas harian diperankan oleh kategori-kategori yang ditetapkan secara sosial. Setiap peran sosial adalah serangkaian hak, kewajiban, harapan, norma, dan perilaku seseorang yang harus dihadapi dan dipenuhi. Teori Peran (Prayudi et al., 2019) secara umum berfokus pada salah satu karakteristik paling penting dari perilaku sosial, yaitu fakta bahwa manusia berperilaku dalam cara-cara yang berbeda dan dapat diprediksi tergantung dari situasi dan identitas-identitas sosial yang dimilikinya masing-masing (Biddle, 1986).

Teori peran menjelaskan konsep peran dengan asumsi awal bahwa orang-orang merupakan bagian integral dari posisi-posisi sosial tertentu yang memegang ekspektasi atas

perilaku-perilaku mereka sendiri dan atas perilaku-perilaku orang lain disekitarnya. Ekspektasi selanjutnya dimaknai sebagai keyakinan-keyakinan seseorang terkait perilaku pribadinya sekaligus keyakinan-keyakinan seseorang yang diatribusikan atau dilekatkan kepada orang lain. Selain itu, peran juga dikatakan merupakan cerminan posisi seseorang dalam suatu sistem sosial sekaligus pula hak dan kewajiban serta kekuasaan dan tanggung jawab yang menyertainya. Interaksi antar individu dalam sistem sosial terjadi melalui cara tertentu dengan memainkan peran masing- dalam rangka mengantisipasi perilaku orang lain.

Teori peran memberikan kontribusi yang signifikan untuk memahami peran dari pimpinan dan anggota. Harapan peran dari seorang supervisor dan sejauhmana bawahan memenuhi harapan ini dengan membentuk konteks relasional dari proses pertukaran. (George Bear Graen & Scandura, 1987) menyarankan tiga fase model dari teori LMX pengembangan teori peran, pembuatan peran, dan rutinitas peran. Sebagai contoh, supervisor menguji bawahan dengan berbagai penugasan kerja dalam rangkaian pembuatan peran. Dalam proses ini, sejauh mana bawahan mematuhi tuntutan tugas dan menunjukkan kelayakan bahwa mereka dapat dipercaya mempengaruhi hubungan LMX hubungan yang mereka bentuk. Pada gilirannya, LMX akan menentukan sejauh mana pemimpin membalas dengan sumber daya yang berhubungan dengan pekerjaan seperti informasi, tugas yang menantang, dan otonomi/kewenangan yang lebih luas. Dengan cara ini, pemimpin dan pengikut mengembangkan peran hubungan berdasarkan saling ketergantungan dalam peran yang ditugaskan dan diterima dan kinerja pengikut dalam peran memainkan peran utama dalam proses pembuatan peran.

Menurut teori peran Qian et al., (2018), peran dihasilkan oleh normative harapan dan terkait dengan posisi sosial yang dapat diidentifikasi dalam konteks organisasi (Biddle, 1986). Teori peran berpendapat bahwa perilaku individu didasarkan

pada “bagaimana peran mereka berkembang dan didefinisikan (Matta et al., 2015)research on LMX typically examines this relationship from only one perspective (either the leader’s or the subordinate’s. Namun, ketika tugas dan persyaratan peran tidak didefinisikan cukup jelas untuk memandu perilaku pemegang peran, dia mungkin merosot ke dalam keadaan yang disebut “ambiguitas peran” (Biddle, 1986). Teori peran menyarankan peran itu ambiguitas akan meningkatkan ketidakpuasan individu dengan atau perannya, keraguan atas keputusan, kecemasan dan kebingungan, menghasilkan kinerja yang tidak efektif (Kahn et al., 1964; Rizzo dkk., 1970)

3. Tahapan LMX

Role-Taking Stage/Tahap Pengambilan Peran: peran ini terjadi pada saat anggota pertama kali direkrut ke dalam tim. Pada saat ini, pemimpin tim atau manajer menilai keterampilan dan kemampuan anggota baru terhadap tujuan tim. Peran ini saat manajer bertemu dengan anggota tim dan mengevaluasi kemampuan mereka untuk melihat apakah mereka memenuhi persyaratan dasar atau minimum untuk bergabung sebagai orang dalam/kepercayaan.

Tahap Pembuatan Peran/ Role-Taking Stage: Setelah tahap penilaian, anggota baru mengerjakan proyek dan tugas tim sebagai satu tim yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin tim mengharapkan anggota untuk menjadi seorang yang pekerja keras, dapat dipercaya, dan setia seperti yang mereka lakukan pada perusahaan/pekerjaan. Pada titik ini, pemimpin tim secara tidak sadar membagi kelompok menjadi dua kelompok:

Grup Loyal (In-Group): Anggota yang setia, kompeten, dan dapat dipercaya ada di grup ini/kelompok orang dalam. Manajer telah menilai mereka dengan baik dan telah menemukan sifat-sifat yang diperlukan di dalamnya. Kumpulan orang ini mendapat perhatian pemimpin tim dan terbuka untuk lebih banyak tugas dan peluang. Orang-orang ini, dalam banyak kasus, ditawari

pelatihan dan seminar tambahan untuk kemajuan karirnya dan lebih mudah mendapatkan kenaikan jabatan.

The Disloyal Group (Out-Group): Ini adalah anggota tim yang telah mengkhianati kepercayaan pemimpin tim. Manajer tidak mempercayai mereka untuk melangkah jauh dengan tujuan tim. Manajer telah melihat mereka tidak kompeten dan tidak termotivasi oleh visi dan tujuan bersama tim. Orang-orang ini sering tidak diperhitungkan sehingga mereka tidak mendapatkan peran yang tepat dan tidak dalam posisi yang baik untuk menangani bagian yang lebih penting dalam memimpin tim di masa depan. Anggota tim ini tidak mendapatkan perhatian dari pemimpin tim.

Tahap Rutinisasi Peran: Hubungan antara anggota tim lebih lanjut dibangun. Tim Loyal bekerja lebih keras dan terus menerus mendapatkan kepercayaan dari pemimpin tim. Mereka cenderung menunjukkan ketahanan, kepercayaan diri, ketekunan, kesabaran, dan empati terhadap pendapat pemimpin tim. Dan di sisi lain, anggota tim yang tidak loyal mulai merasa sulit untuk bekerja dengan pemimpin tim karena kurangnya kasih sayang dan perhatian manajer. Ini akan membuat mereka semakin frustrasi dan mulai mempertanyakan kepemimpinan. Dalam jangka panjang, mereka cenderung mengundurkan diri dari kelompok atau organisasi semacam itu.

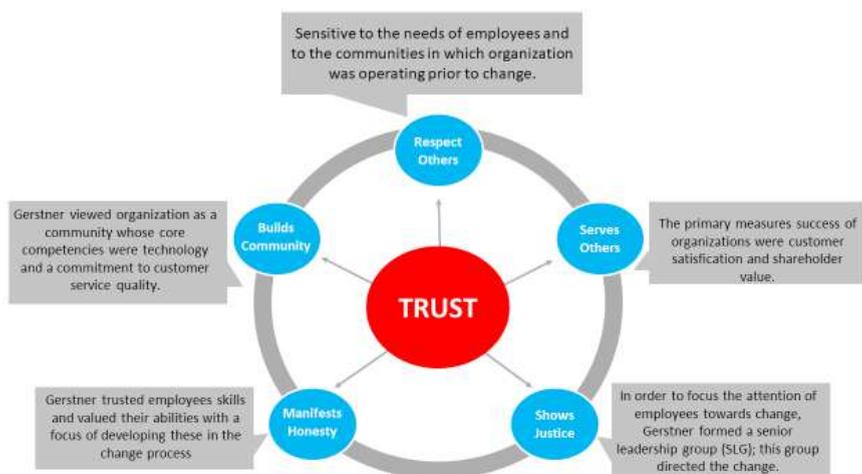
4. Indikator Leader Member Exchange

Indikator yang akan digunakan untuk LMX yang dikembangkan oleh peneliti-peneliti sebelumnya (Awel Suryadi, 2017; Peng & Lin, 2016; Wibowo & Sutanto, 2013) dan sub-indikator ditunjukkan sebagai berikut: *Trust*, merupakan syarat mutlak terbentuknya hubungan pertukaran pemimpin anggota. Tanpa adanya kepercayaan secara timbal balik maka sulit tercapai sebuah hubungan antara pemimpin dan pengikut dapat terbentuk. *Trust*/kepercayaan diukur dengan subindikator berikut ini: Karyawan memiliki rasa percaya bahwa pemimpin mereka berpihak dan membelanya, demikian juga pemimpin

juga memiliki kepercayaan tersebut. Karyawan mendapat kepercayaan dari pimpinan untuk melakukan pekerjaan secara independen artinya terdapat unsur kepercayaan pemimpin terhadap karyawan.

1. *Respect* merupakan bentuk kepedulian yang dibangun antara pemimpin dan anggota, merupakan syarat dasar agar hubungan antara atasan dan bawahan terbentuk. *Respect* diukur dengan sub-indikator berikut ini: Pemimpin yang mengetahui permasalahan dan kebutuhan bawahan, sehingga timbul rasa hormat bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin yang mengakui dan menghargai potensi bawahan sehingga bawahan juga menghargai pemimpin. Pemimpin yang peka terhadap kebutuhan bawahan dan komunitas.
2. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. – Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. – Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki. – Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin. – Hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan yang efektif.
3. Menunjukkan Keadilan. Untuk memfokuskan perhatian karyawan terhadap perubahan, dibentuklah Senior Leadership Group (SLG); grup ini mengarahkan perubahan
4. Menunjukkan kejujuran. Keterampilan karyawan yang dipercaya dan menghargai kemampuan mereka dengan fokus mengembangkannya dalam proses perubahan
5. Membangun komunitas. Melihat organisasi sebagai komunitas yang kompetensi intinya adalah teknologi dan komitmen terhadap kualitas layanan pelanggan.

Gambar 5.2. Dimensi LMX



REFERENSI

- Awel Suryadi. (2017). Pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Dinamika Bahari*, 8(1), 1775–1785. <https://doi.org/10.46484/db.v8i1.56>
- B.Graen, G., & MaryUhl-Bien. (2005). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. <https://doi.org/10.1115/GT2016-57374>
- Ballinger, G. A., Lehman, D. W., & Schoorman, F. D. (2010). Leader-member exchange and turnover before and after succession events. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.04.003>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Comstock, M., Supovitz, J., & Kaul, M. (2021). Exchange quality in teacher leadership ties: examining relational quality using social network and leader-member exchange theories. *Journal of Professional Capital and Community*. <https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2021-0002>
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the Link Between Leader Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34-46.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, George B., & Schiemann, W. A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0351>

- Graen, George Bear, & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(6), 531–551. <https://doi.org/10.1108/01437730710780976>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Editio, Vol. 2). Wiley New York.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of Management*, 45(5), 1927–1957. <https://doi.org/10.1177/0149206317741190>
- Lu, X., & Sun, J. M. (James). (2017). Multiple pathways linking leader-member exchange to work effort. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 270–283. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0011>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does Seeing “eye to eye” Affect Work Engagement and OCB? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford University Press, USA.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>
- Peng, J. C., & Lin, J. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances: The mediating effect of leader-member exchange. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(6), 802–820. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0207>

- Prayudi, M. A., Sari Dewi, G. A. K. R., Vijaya, D. P., & Ekawati, L. P. (2019). Teori Peran Dan Konsep Expectation-Gap Fungsi Pengawasan Dalam Pengelolaan Keuangan Desa. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 2(4), 449–467. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2018.v2.i4.3931>
- Qian, J., Li, X., Wang, B., Song, B., Zhang, W., Chen, M., & Qu, Y. (2018). A Role Theory Perspective on How and When Goal-Focused Leadership Influences Employee Voice Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9(July), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01244>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Robert Buch, Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 725–739.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Russell Cropanzano, Marie T. Dasborough, H. M. W. S. (2014). Affective event and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 57–67.
- Salehzadeh, R. (2019). Leader-member exchange in public organizations: a qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 59–87. <https://doi.org/10.1108/ijpl-08-2019-0054>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.
- Tse, H. H. M., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2012). Relative leader-member exchange, negative affectivity and

- social identification: A moderated-mediation examination. *Leadership Quarterly*, 23(3), 354–366. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.08.009>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.10.005>
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh kualitas leader member exchange (LMX) terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1).
- Wu, K. (2010). The dark side of LMX: variances among out-group members in growth need and work outcomes. In *Tuscaloosa Alabama*. ???
- Zafirovski, M. (2005). Social exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economic-behaviorist formulations. *Electronic Journal of Sociology*, 2(2), 1–40.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Shoss, M. K., Scott, K. L., & Cruz, K. S. (2015). Social Influence and Leader Perceptions: Multiplex Social Network Ties and Similarity in Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 105–117. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9332-7>
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834–848. <https://doi.org/10.1002/job.2359>

BAB 6

COMPETENCE-BASED VIEW THEORY/TEORI BERBASIS KOMPETENSI

1. Konsep *Competence-Based View*

Istilah dan konsep *competency* dikenalkan **David McClelland** dalam artikelnya tentang “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*” menjelaskan kompetensi merupakan karakteristik mendasar (dan tersembunyi) dari seseorang yang mempunyai hubungan kausal (sebab akibat) untuk memberi unjuk kerja unggul/istimewa/efektif menurut kriteria yang ditetapkan terlebih dahulu, dalam sebuah pekerjaan atau situasi tertentu. Pandangan Jörg Freiling, (2004) tentang teori berbasis kompetensi yang telah dikembangkan oleh Prahalad (1994) dalam (Prahalad & Hamel, 2006) dan (J. Barney, 1991) merupakan teori yang berbicara bagaimana mempertahankan keunggulan kompetitif. Penrose (1959) dalam Jörg Freiling, (2004) bahwa perusahaan itu sendiri dianggap tidak lain adalah kumpulan sumber daya individu. Pembahasan kompetensi merupakan pandangan berbasis sumber daya, untuk menciptakan perusahaan unggul dengan SDM yang kompeten.

Menurut Prahalad & Hamel, (2006) kompetensi menyangkut sesuatu yang unik atau sesuatu yang dapat dikuasai perusahaan dengan baik (Hamel & Prahalad, 1990) dalam (Prahalad & Hamel, 2006). Artinya, secara alami, sangat abstrak. Oleh karena itu, Hamel dan Prahalad memberikan tiga karakteristik yang harus dipenuhi oleh kualitas inti. Kompetensi harus menciptakan keuntungan dan bernilai, sulit untuk ditiru, dan jarang serta banyak potensi keuntungan dari kompetensi tersebut, misalnya: “pengetahuan”, teknologi, struktur organisasi, atau bahkan kemampuan untuk menghasilkan produk unggulan.

Teori manajemen menawarkan kerangka untuk menjelaskan

akar kesuksesan organisasi. Secara khusus diperlukan jawaban bagaimana pandangan berbasis kompetensi menawarkan teori lain yang komprehensif dari organisasi. Beberapa aspek tertentu dari teori organisasi yang merujuk pada sumber daya atau kompetensi, sebagai pandangan berbasis pengetahuan. Pandangan berbasis kompetensi yang komprehensif membahas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Mengapa perusahaan ada?
- Bagaimana perusahaan muncul dan berubah dari waktu ke waktu?
- Mengapa perusahaan runtuh dan apa kekuatan pendorongnya?
- Apa pendorong yang menjelaskan batas-batas perusahaan?
- Bagaimana mungkin menjelaskan organisasi internal perusahaan yang terdiri dari lebih dari satu orang?

Teori berbasis kompetensi perusahaan dikembangkan dengan mengacu pada pertanyaan yang disebutkan di atas. Pandangan berbasis kompetensi menjelaskan keunikan perusahaan dan menekankan kekuatan perusahaan. Kedua perspektif bersifat dinamis (walaupun dengan cara yang berbeda) dan sebagian besar bergantung pada anteseden yang sama seperti sumber daya dianggap sebagai: akar dari kelangsungan hidup, daya saing, dan kinerja perusahaan (dalam hal mempertahankan keunggulan kompetitif masing-masing profitabilitas). Untuk membuktikan karakter dari pandangan berbasis kompetensi, kerangka kerja (tergantung jalur) atau tiga fase kompetisi untuk masa depan yang bermanfaat yang melekat pada (pengetahuan, keahlian dan pengalaman) seseorang. Agar perusahaan sukses dalam persaingan untuk meraih pangsa pasar, perlunya kompetisi fundamental dan kepemimpinan intelektual untuk mendorong pengembangan pasar pada khususnya serta untuk memahami masalah dan keinginan pelanggan di masa depan. Mengembangkan sebuah pandangan kreatif tentang solusi baru, mencocokkan kebutuhan pasar di kemudian hari, dan

merancang pasar berorientasi pelanggan adalah langkah penting dari manajemen berbasis kompetensi secara proaktif.

Sejalan (Sanchez, 2015; Sanchez & Heene, 1997) manajer perusahaan tidak hanya memilih satu set pengembangan kompetensi tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga harus menentukan penekanan pada semua aktivitas untuk pencapaian tujuan. Karena perusahaan mungkin berbeda dalam strategi dan tujuan yang dipilih, dan memiliki bobot yang berbeda sesuai dengan tujuan dan strategi yang ditetapkan, sehingga setiap perusahaan cenderung menghasilkan pola yang khas untuk membangun dan memanfaatkan kompetensi (Sanchez, 2015; Sanchez & Heene, 1997). Pandangan Guiette & Vandenbempt (2018) tentang sumber daya dan kompetensi yang dikaji oleh Penrose (1959) dan Selznick (1957) dalam Guiette & Vandenbempt (2018) secara garis besar terdiri dari tiga pilar yaitu pandangan berbasis sumber daya, berbasis kompetensi, dan berbasis pengetahuan.

Lebih lanjut disebutkan untuk membangun manajemen strategis muncul dari pandangan berbasis kompetensi dan juga terkait erat dengan pandangan berbasis sumber daya perusahaan (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1986). Perspektif kapabilitas dinamis disampaikan oleh Teece et al., (2007) serta perspektif "kompetensi inti" dirumuskan oleh Prahalad dan Hamel (1990) dalam (Prahalad & Hamel, 2006). Aliran pemikiran ini sebagai dasar pandangan berbasis kompetensi inti dalam menjelaskan daya saing perusahaan (Jorg Freiling et al., 2008). Manajemen strategis berbasis kompetensi bertujuan untuk membangun sebuah teori strategi yang menggabungkan kajian ekonomi, organisasi, dan perilaku dalam kerangka yang dinamis, sistemik, kognitif, dan holistic dari Sanchez & Heene (1997).

Mekanisme utama bagi organisasi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dikemukakan oleh teori berbasis kompetensi perusahaan adalah mengembangkan fleksibilitas. Proses manajemen, yaitu pengumpulan data, interpretasi, alokasi sumber daya, komunikasi keputusan, dan sebagainya (Sanchez

& Heene, 1997), bertanggung jawab untuk menerapkan logika strategis organisasi dan menciptakan perpaduan yang optimal dari pengembangan kompetensi dan aktivitas peningkatan kompetensi, yang selanjutnya menentukan penyebaran sumber daya dan aset organisasi. Namun, mengingat sifat lingkungan organisasi yang dinamis dan bergejolak, organisasi harus secara cermat memantau apakah komponen sistemnya dapat berjalan sesuai jalurnya untuk dikembangkan dalam rangka mempertahankan kompetensi. Kadang sistem orde tinggi organisasi, memiliki tingkat ambiguitas tinggi dan tingkat respons yang lambat terhadap perubahan. Karena itu, strategi fleksibilitas dikedepankan sebagai proses untuk memastikan kemampuan organisasi dalam menanggapi perubahan dan berurusan dengan ambiguitas yang disebabkan oleh perubahan (Sanchez & Heene, 1997).

Pandangan berbasis sumber daya dan pandangan berbasis kompetensi memiliki lebih banyak kesamaan, yakni sama-sama menjelaskan keunikan perusahaan dan menekankan kekuatan atau keunggulan perusahaan. Keduanya berperspektif dinamis (walaupun dengan cara yang berbeda) dan sebagian besar bergantung pada anteseden yang mempengaruhinya seperti ketidakpastian ekonomi, penyebaran sumber daya, rasionalitas terbatas mengenai pengambilan keputusan, lingkungan organisasi yang selalu berubah. Terlepas dari pendekatan masing-masing, sumber daya dapat dianggap sebagai akar dari kelangsungan hidup organisasi, sumber daya saing, dan meningkatkan kinerja perusahaan (dalam hal mempertahankan keunggulan kompetitif dan profitabilitas).

2. Core Competency/kompetensi inti

Gagasan Sanchez & Heene, (1997) bahwa gagasan kompetensi inti diperkenalkan oleh Prahalad dan Hamel pada 1990-an (Prahalad & Hamel, 2006) menyarankan konsep baru untuk menjembatani ekonomi dan organisasi membagi dalam teori strategi dan mengintegrasikan dalam praktek lapangan.

Fokus pada kompetensi organisasi sebagai kerangka kerja untuk memahami dinamika organisasi dan persaingan cepat. Sanchez & Heene (1997) menganalisis persaingan sebagai konteks dinamis antara kompetensi yang berguna menghadapi kompleksitas dan dinamika lingkungan yang kompetitif, disisi lain kompetensi berperan untuk meningkatkan kemampuan kognitif terbatas berhadapan dengan lingkungan yang kompleks dan dinamis. Kompetensi sebagai unit analisis dalam penelitian strategi dan pengembangan teori tampaknya memberikan jaring konseptual yang tepat ketika berhadapan dengan lingkungan perusahaan yang kompetitif. Penelitian terbaru tentang organisasi kompetensi dan kompetisi berbasis kompetensi oleh Sanchez & Heene (1997) sekarang menggunakan kerangka teori kerja untuk mengintegrasikan ekonomi, perilaku, dan perspektif organisasi dalam strategi. Landasan pengembangan teori baru di manajemen strategis berbasis kompetensi bersifat dinamis, sistemik, kognitif, dan konsep holistik kompetensi, organisasi, dan interaksi berbasis kompetensi mereka.

Kompetensi merupakan prasyarat dasar generik sebagai kemampuan yang harus dimiliki pelaksana dan penanggungjawab Manajemen SDM untuk mencapai kerja yang telah dipersyaratkan dalam pelaksanaan tugas pada unit-unit. Kompetensi dasar sekarang menjadi trend dalam organisasi bisnis khususnya dan dianggap sebagai karakteristik khusus sebuah organisasi bisnis yang membedakannya dari pesaing dan menunjukkan keunggulan mereka dibandingkan dengan pesaing. Istilah *core competency* atau kompetensi inti diperkenalkan pertama kalinya oleh Prahalad dan Gary Hammel dalam buku mereka "*Competing for the Future*". Prahalad dan Gary mendefinisikan kompetensi inti sebagai sejumlah keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan menyediakan nilai tambah yang sangat tinggi kepada para pelanggannya. Sebagai contoh; pada Federal Express, nilai tambah yang sangat tinggi bagi pelanggan mereka adalah ketika "**menyerahan barang tepat waktu**" dan sehingga kompetensi inti mereka yaitu "*Logistic Management*" yang unggul.

Prahalad & Hamel (2006) mendefinisikan kompetensi inti sebagai pembelajaran kolektif dalam organisasi, terutama bagaimana mengoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Sederhananya, kompetensi inti adalah kombinasi sumber daya dan keterampilan yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Prahalad & Hamel (2006) memperkirakan bahwa eksekutif puncak akan dinilai berdasarkan kemampuan mereka mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan kompetensi inti yang memungkinkan pertumbuhan perusahaan.

Ketika globalisasi lepas landas, tugas yang tampaknya sulit tetapi kritis yang dihadapi manajemen adalah menciptakan organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan produk dengan fungsi yang lebih baik lagi, menciptakan produk yang dibutuhkan pelanggan tetapi bahkan kadang produk tersebut belum pernah dibayangkan pelanggan sebelumnya. Saat ini, sejalan dengan perkembangan dalam penggunaan konsep kompetensi dari McClelland istilah kompetensi inti diartikan sebagai “karakteristik mendasar” dari sebuah organisasi yang memberikannya keunggulan. Kompetensi inti diuraikan dalam bentuk pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku yang harus dimiliki dan didemonstrasikan organisasi kepada semua anggota (pimpinan dan karyawan) tanpa melihat pekerjaannya. Dengan kata lain, kompetensi inti akan berlaku untuk semua jabatan atau pekerjaan dibagian mana saja tentunya dengan bobot yang berbeda. Berikut merupakan contoh dalam menentukan kompetensi inti sebuah perusahaan. Bahwa kompetensi inti mencakup komunikasi, keterlibatan, dan komitmen mendalam untuk bekerja melintasi batas-batas organisasi. Trik perubahan yang direkomendasikan adalah kemampuan untuk menganggap perusahaan lebih dari sekadar kumpulan bisnis terpisah dan kemudian mengintegrasikan strategi pengadaan yang dibangun di atas kepemimpinan yang kompeten.

Prahalad & Hamel, (2006) berpendapat bahwa mempertahankan dominasi produk inti, perusahaan akan

memiliki kekuatan untuk membentuk evolusi produk akhir. Konsep kompetensi inti membantu manajer fokus pada bisnis dan pasar penting, dan juga mengidentifikasi area yang non-inti. Dengan demikian, identifikasi kompetensi inti bergerak sejalan dengan pertumbuhan *outsourcing*. Dapat dikatakan bahwa gagasan kompetensi inti Prahalad dan Hamel mendorong baik *insourcing*, dengan mengidentifikasi fungsi internal yang kritis, dan *outsourcing*, dengan mengidentifikasi fungsi. Sebagai bagian dari pekerjaan mereka, Prahalad dan Hamel mengembangkan model kompetensi inti (Prahalad & Hamel, 2006). Model ini berfokus pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang spesifik, kolaboratif, terintegrasi dan terapan. Model tersebut, tidak berfokus pada melawan persaingan, tetapi menciptakan ruang kompetitif baru, yang terdiri dari empat kompetensi inti: Sumber daya yakni sumber untuk pengembangan dan perolehan keterampilan dan teknologi. Kemampuan: kemungkinan untuk membangun kompetensi inti. Keunggulan kompetitif: tantangan untuk memperoleh dan mengembangkan pangsa pasar terbesar dari produk inti. Strategi: strategi untuk mengembangkan pangsa pasar terbesar dari produk jadi. Mengidentifikasi kompetensi inti memungkinkan organisasi untuk melakukan *outsourcing* kegiatan non-inti dengan aman dan bijaksana. Ini juga menciptakan kondisi untuk kolaborasi baik di dalam organisasi maupun di luarnya. Dengan kata lain, “Lakukan yang terbaik, dan lakukan *outsourcing*. Tujuannya adalah untuk membangun perasaan komunitas yang kuat dan sebagian besar loyalitas mereka harus pada integritas area kompetensi inti yang mereka wakili dan bukan hanya untuk bisnis tertentu. Gambar 12.1 menunjukkan bahwa kompetensi inti seorang karyawan dalam perusahaan adalah integritas, kepemimpinan, relasional, berorientasi pada pelanggan, konsultasi, kemampuan dalam tim kerja, komunikasi dan ketajaman bisnis, yang disajikan dalam gambar dibawah;

**Gambar 6.1. Persyaratan Dasar Kompetensi
8 Prasyarat Dasar Generik**



3. Karakteristik Pembentuk Kompetensi

Pandangan Mc. Clelland dan kawan-kawan yang mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik mendasar dari seorang individu, sehingga komponen pembentuk kompetensi tersebut dikelompokkan dalam lima jenis komponen yaitu;

a) *Knowledge (Pengetahuan).*

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang tentang hal spesifik. Misalnya Pengetahuan tentang ekonomi makro dan ekonomi mikro terutama pasar bagi produk atau jasa adalah pengetahuan mutlak yang harus dikuasai oleh seorang manajer perusahaan. Pengetahuan merupakan sebuah kompetensi yang kompleks. Angka (nilai) hasil yang diperoleh seseorang dalam tes-tes pengetahuan seringkali gagal meramalkan prestasi kerjanya dalam melaksanakan pekerjaan yang sebenarnya karena tes-tes tersebut tidak berhasil dalam mengukur pengetahuan (dan skills/ketrampilan) sebagaimana mereka sebenarnya digunakan dalam pekerjaan. Terdapat beberapa alasannya yakni sebagai berikut:

- Pertama, banyak tes pengetahuan hanya mengukur ingatan atau memory padahal banyak yang lebih

penting daripada hanya daya ingat untuk mengukur ketrampilan seseorang misalnya kemampuan dan kemauan untuk mencari dan mendapatkan informasi yang tepat dan akurat serta yang dibutuhkan perusahaan.

- Kedua, tes-tes pengetahuan merupakan jawaban reaktif/respon. Mereka mengukur kemampuan pengikut tes untuk memilih yang mana diantara sejumlah pilihan yang tersedia yang dianggap jawaban yang benar tetapi tidak mengukur apakah seseorang mampu mengambil tindakan yang tepat atas dasar pengetahuan yang dimilikinya. Sebagai contoh, kemampuan untuk memilih yang mana diantara lima alasan yang dianggap paling efektif sangat berbeda dengan kemampuan untuk mengambil sikap dalam situasi konflik dan berargumentasi secara meyakinkan.
- Ketiga, yang paling baik bisa “dilakukan” oleh pengetahuan adalah meramalkan apa yang bisa dilakukan oleh seseorang tetapi bukan apa yang ia akan lakukan (ketika dihadapkan pada situasi atau pilihan tertentu).

b) **Skills (Keahlian/Keterampilan);**

Ketrampilan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu baik fisik atau non fisik (kemampuan verbal). Misal kemampuan fisik misalnya kemampuan seorang dokter jantung melakukan operasi jantung dengan baik dan berhasil menyembuhkan, **Contoh skill non fisik/bersifat mental:** adalah

- Kemampuan **berfikir analitis** merupakan kemampuan untuk memproses data dan pengetahuan didalam otak, menganalisis dengan mengorganisasikan dan merencanakan dari kemampuannya tersebut.
- Kemampuan **berfikir secara konseptual** merupakan kemampuan mengenali pola-pola tertentu dalam sekumpulan data dalam jumlah sangat besar.

Contohnya adalah ketrampilan verbal yaitu kemampuan berbicara dengan lancar dan efektif.

c) Motives

Yakni hal-hal yang membuat seseorang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan yang kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan. Mc.Clelland menggambarkan motivasi seseorang terbagi menjadi tiga yakni *Achievement Motivation*, *affiliation Motivation* dan *power Motivation* (*motivasi berprestasi*, *motivasi afiliasi* dan *motivasi kekuasaan*). Menurut Mc. Clelland bahwa orang-orang dengan motivasi berprestasi (*Achievement-motivation*) tinggi akan secara konsisten selalu menetapkan sasaran/target kerja yang menantang untuk dirinya sendiri, menerima tanggung jawab untuk mencapainya dan menggunakan umpan balik yang diterima untuk berprestasi lebih baik.

d) Traits

Merupakan karakteristik individu yang secara khusus bersifat fisik dan juga emosional (reaksi yang konsisten terhadap situasi-situasi dan informasi).

- Trait fisik merupakan kecepatan bereaksi dan tingkat kesehatan fisik, misalnya kompetensi fisik untuk seorang olahragawan seperti pesepakbola atau angkat besi
- Trait Emosional: Kemampuan seseorang untuk mengendalikan diri atau emosi, berinisiatif dan memiliki kemampuan memecahkan masalah dibawah tekanan atau pada kondisi tingkat stress yang tinggi.

e) Self Concept

Merupakan konsep diri yang terdiri dari sikap, nilai dan citra diri yang melekat/dimiliki seseorang. Konsep diri terdiri dari;

- **Rasa percaya diri yang tinggi merupakan** keyakinan seseorang akan kemampuannya bahwa dia juga mampu berprestasi pada berbagai situasi.
- **Nilai atau value** yang dimiliki seseorang merupakan

motif reaktif yang menunjukkan nilai seseorang terhadap situasi-situasi yang dihadapinya. Jika seorang memiliki value yang tinggi pada perbuatan altruism /suka menolong, maka ia segera bereaksi dengan jika melihat ada seseorang yang membutuhkan pertolongan.

4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Apakah *competency* cukup untuk menghasilkan kinerja kerja (performance)? Sebagian orang memberikan kesan bahwa kompetensi yang dimiliki seseorang akan secara otomatis menghasilkan performance. Kompetensi merupakan unsur penting untuk “performance” tetapi masih ada sejumlah variabel lain yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya performance. Faktor-faktor lingkungan organisasi dimana seseorang bekerja termasuk didalamnya semua proses dan sistem yang digunakan, kebijakan-kebijakan dan gaya kepemimpinan yang tepat juga turut memiliki andil dalam meningkatkan kinerja. Kelemahan pada kemampuan karyawan biasanya dapat ditanggulangi dengan intervensi berbentuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Masalah motivasi yang tidak bersifat “intrinsic” harus ditangani dengan penelitian tentang kondisi lingkungan psikologis dan fisik dimana pekerjaan di lakukan. Lingkungan psikologis organisasi mempengaruhi moral dan motivasi juga dipengaruhi oleh ketepatan gaya kepemimpinan, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, kebebasan dan pemberian kewenangan yang memadai dan insentif yang dirancang secara tepat merupakan factor-faktor penting dalam mendukung kinerja.

REFERENSI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.

- Freiling, Jörg. (2004). A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue*, 15(1), 27–51. <https://books.google.co.id/books?id=Y30tAgAAQBAJ>
- Freiling, Jorg, Gersch, M., Goeke, C., & Sanchez, R. (2008). Fundamental issues in a competence-based theory of the firm. *Research in Competence-Based Management*, 4, 79–106.
- Guiette, A., & Vandenbempt, K. (2018). *Dynamic of Change Strategic Environments*.
- Lorino, P. (2008). A pragmatic and interpretive approach to competence-based management: The case of a telecommunications company. In *Research in Competence-Based Management* (Vol. 4). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1744-2117\(08\)04006-1](https://doi.org/10.1016/S1744-2117(08)04006-1)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275–292). Springer.
- Sanchez, R. (2015). Introduction” In A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development. *Research in Competence-Based Management*, 4. [https://doi.org/10.1016/S1744-2117\(08\)04010-3](https://doi.org/10.1016/S1744-2117(08)04010-3)
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303–317. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00010-8)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2007). Dinamic Capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

1. Konsep teori *engagement*/keterlekatan

Konsep *engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) dalam artikelnya yang berjudul *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, Kahn, (1990) mendefinisikan keterlekatan kerja sebagai keterlekatan diri anggota untuk peran pekerjaan mereka; dalam keterlekatan/*engagement* individu mengidentifikasi dan mengekspresikan diri mereka dengan organisasinya baik secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran pekerjaan. Dengan kata lain, *engagement* dideskripsikan sebagai individu yang mendorong dirinya sendiri secara aktif dengan kinerja peran serta menginvestasikan energi pada pekerjaan yang ditekuninya (Kahn, 1990). Berbagai penulis (Harter et al., 2002; Pham-Thai et al., 2018; Schaufeli et al., 2002, 2006) mengusulkan arti yang berbeda dalam pengukuran keterlekatan, beberapa di antaranya bahkan tumpang tindih dengan konstruksi lainnya yang sudah mapan seperti komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja.

Peninjauan kajian sebelumnya tentang keterlekatan kerja oleh Christian et al., (2011) dan Pham-Thai et al., (2018) mengidentifikasi dua karakteristik penting yang menjelaskan keterlekatan pekerjaan. Pertama, keterlekatan menunjukkan hubungan psikologis seseorang dengan kinerja (Christian et al., 2011). Kedua, keterlekatan berkaitan dengan investasi sumber daya dalam pekerjaan (Christian et al., 2011). Mengingat karakteristik tersebut, menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara keterlekatan kerja/*engagement* dengan komitmen organisasional, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Secara khusus, komitmen organisasional berfokus pada organisasi,

sementara keterlekatan berputar sekitar pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja mencerminkan kepuasan karyawan terhadap kondisi atau karakteristik pekerjaan, sedangkan keterlibatan kerja menunjukkan aktivasi, yang mencerminkan pengalaman individu tentang pekerjaannya. Keterlekatan kerja/*work engagement* menandakan kognitif atau identifikasi psikologis keterhubungan individu dengan pekerjaan tertentu, yang mewakili salah satu dimensi keterlibatan (yaitu dimensi kognitif) (Christian et al., 2011; Pham-Thai et al., 2018).

Konseptualisasi keterlekatan kerja menurut Kahn, (1990) dalam Lee & Huang, (2019) mendefinisikan keterlekatan sebagai bentuk simultan yakni ekspresi diri seseorang yang menghadirkan aspek (fisik, kognitif, dan emosional). Aspek kognitif dari keterlekatan kerja memberi perhatian dan keyakinan kepada para karyawan terhadap organisasi mereka, misalnya tentang para pemimpin serta kondisi kerja. Aspek emosi tentang bagaimana para karyawan merasakan salah satu dari tiga faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau sikap negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari keterlekatan kerja berbicara tentang energi fisik dalam menyelesaikan peran mereka. keterlekatan (*engagement*) merupakan cara secara psikologis seperti halnya secara fisik hadir ketika menduduki dan melakukan suatu peran organisasional

Engagement Theory (Kahn, 1990) dalam kajian Ford et al., (2015) bahwa dengan kondisi yang tepat, individu akan terlibat dalam peran kinerja. Keterlekatan dianggap sebagai konstruksi motivasi dan didefinisikan sebagai sesuatu yang simultan antara ekspresi diri dalam perilaku tugas yang mendorong koneksi/keterhubungan seseorang dengan pekerjaan, keterhubungan tersebut baik secara (fisik, kognitif, dan emosional). Dalam pengertian bahwa individu yang penuh semangat, memiliki emosional dan hadir secara psikologis saat menjalankan perannya akan lebih tertantang dalam pekerjaan, dengan tidak mudah menyerah. Sebaliknya, di dalam literatur manajemen pengetahuan bahwa individu dengan keterlekatan rendah

seperti kekurangan energi dalam pekerjaan, emosional rendah dan dedikasi rendah, ditandai dengan sikap pasif, peran kinerja rendah, secara formal didefinisikan sebagai penarikan diri dengan pekerjaan dan dalam perilaku yang menunjukkan kurangnya koneksi, ketidakhadiran secara fisik, rendahnya kognitif dan emosional di tempat kerja, dan merupakan individu yang pasif.

Meskipun ada banyak definisi yang disarankan tentang keterlekatan kerja, secara umum semua gagasan tentang keterlekatan karyawan dengan pekerjaan dan organisasi adalah suatu kondisi seseorang yang diinginkan oleh organisasi yakni; memiliki tujuan organisasi, berkonotasi keterlibatan, memiliki komitmen, gairah, antusiasme, dan memiliki energi dan fokus, sehingga memiliki komponen sikap dan perilaku yang mengarah pada dedikasi, penyerapan dan semangat (Macey & Schneider, 2008).

Satu konseptualisasi keterlibatan yang disajikan oleh (Schaufeli et al., 2002, 2006), didefinisikan sebagai kepuasan positif, keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. (Schaufeli et al., 2002, 2006) mendefinisikan engagement sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention/perhatian* dan *absorption/penyerapan*. Attention mengacu pada (Akbar, 2013) adalah ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan Absorption adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi. (Halm, 2011) Glazer, and Erofeev (2009 menggambarkan employee engagement dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan (Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015) employee engagement yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan (Akbar, 2013)

(Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2009) keterlekatan kerja merupakan tingkat sejauh mana karyawan memihak pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap bahwa pekerjaan tersebut penting bagi dirinya. Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi tidak akan mengeluh dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan. Menurut pernyataan dari Blau & Boal, (1989) keterlekatan kerja merupakan suatu tindakan dan pernyataan positif dari keterikatan pekerjaan dengan diri individu sendiri. Karyawan memahami bahwa pekerjaan yang sedang ditekuninya memiliki andil dalam membangun kredibilitas dan karirnya. Karyawan akan memberikan performa terbaiknya pada organisasi untuk mencapai hal tersebut.

Menurut Macey et al., (2009) dan Macey & Schneider, (2008) *Employee Engagement* mencakup dua dimensi penting, 1) *employee engagement* sebagai energi psikis dimana karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee Engagement* merupakan tendangan fisik dari perendaman diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*). 2). *Employee engagement* sebagai energi tingkah laku. *Employee Engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan area yang sesuai dengan tujuan organisasi. Karyawan yang *engaged* tidak terikat pada *job description*, mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan yang penting bagi visi dan misi perusahaan. d. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Tujuan dalam mengkaji teori *engagement* adalah memahami secara akurat baik secara teoritis maupun praktis untuk menginformasikan praktik yang dievaluasi (Robinson & Timperley, 2013). (Higgins & Scholer, 2009; Shah, 2020) mendefinisikan keterlekatan sebagai bentuk perhatian yang berkelanjutan, yang berarti sepenuhnya terserap atau terlibat dalam sesuatu (objek target apa pun); seperti kondisi asyik dalam pekerjaan, memiliki daya tarik yang kuat atau gaya tolak yang kuat terhadap objek sasaran. Lebih lanjut, Mollen & Wilson, (2010) menyarankan bahwa keterlibatan dan keterlekatan merupakan konsep yang berbeda. Keterlekatan mengusulkan nilai sebagai kekuatan motivasi. Mengalami sesuatu yang memiliki nilai positif, memiliki ketertarikan terhadapnya (misalnya, mencoba bergerak ke arah) dan mengalami sesuatu yang memiliki nilai negatif sesuai dengan mengalami penolakan darinya (misalnya, mencoba untuk menjauh darinya). Sebagai kekuatan motivasi, pengalaman nilai bervariasi tidak hanya dalam satu arah tetapi juga dalam intensitas (yaitu, relatif lemah atau kuat).

Prediktor keterlekatan kerja menurut Kahn (1990) berpendapat ada tiga prediktor dari keterlekatan di tempat kerja: kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan. Kebermaknaan menurut (Kahn, 1990) merupakan rasa pengembalian investasi dari diri-dalam-peran” pertunjukan”, keselamatan adalah “rasa mampu menunjukkan dan menggunakan diri tanpa rasa takut konsekuensi negatif” dan ketersediaan adalah “memiliki fisik, emosional, dan” sumber daya psikologis untuk menginvestasikan diri dalam pertunjukan peran”. Orang-orang merasakan peran mereka bermakna ketika mereka merasa mendapatkan nilai dari melakukan pekerjaan, merasakan perasaan pengembalian dari menginvestasikan diri mereka dalam peran, dan terlibat dalam pekerjaan yang menantang berkontribusi pada rasa kebermaknaan ini. Sehubungan dengan keselamatan, dia menyarankan bahwa orang merasa aman ketika mereka dapat menampilkan diri mereka yang sebenarnya dalam peran mereka tanpa rasa takut konsekuensi negatif. Akhirnya, individu merasa

tersedia untuk terlibat dalam peran mereka jika mereka memiliki tingkat sumber daya yang sesuai untuk memenuhi tuntutan peran.

Standard Chartered Bank's Corporate Leadership Council tahun 2004 dalam Santosa, (2012) menjelaskan *employee engagement* merupakan bentuk pernyataan kesetiaan kepada seseorang atau sesuatu di organisasi mereka, berkaitan seberapa keras mereka bekerja, dan seberapa ingin mereka bertahan dan tinggal di organisasi sebagai akibat/konsekuensi komitmen mereka kepada organisasi. Sejalan dengan pandangan Kahn (1990) dan Christian et al., (2011) to investigate its uniqueness, and to clarify its nomological network of constructs. Using a conceptual framework based on Macey and Schneider (2008; *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30 yang menggambarkan keterlekatan kerja sebagai keadaan pikiran yang relatif bertahan lama mengacu pada investasi simultan dari fisik, kognitif, dan energi emosional dalam pekerjaan. Pandangan Kahn (1990) menjelaskan terdapat tiga kondisi psikologis yang terkait dengan keterlekatan pekerjaan: termasuk kebermaknaan psikologis, keamanan dan kemauan/kesediaan. Kahn (1990) berpendapat bahwa karyawan akan terlibat di tempat kerja ketika mereka merasakan kinerja peran mereka menjadi bermakna dan merasa aman di tempat kerja, dan karyawan berusaha untuk menginvestasikan diri mereka sesuai dengan kinerja peran. Teori *engagement* Kahn berkontribusi untuk memberikan pemahaman kondisi psikologis yang mendasari keterlibatan. Namun pandangan Saks, (2006) menyebutkan bahwa teori tersebut memiliki keterbatasan dalam menjelaskan mengapa orang menanggapi kondisi dengan tingkat keterlibatan yang berbeda. Oleh karena itu, Saks, (2006) menyarankan untuk mengkaitkan dengan teori pertukaran sosial sebagai alasan teoretis yang lebih kuat untuk pemahaman tentang keterlekatan kerja (Christian et al., 2011) to investigate its uniqueness, and to clarify its nomological network of constructs. Using a conceptual

framework based on Macey and Schneider (2008; *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30).

2. Elemen keterlekatan kerja

Bahwa karyawan yang memiliki keterlekatan dalam pekerjaan, akan melebihi batasan (*extra role*) dalam pekerjaan itu sendiri, menunjukkan sebagai individu yang lebih kreatif, lebih memiliki keterlibatan dalam pekerjaan dalam bentuk; semangat/vigor, dedikasi dan penyerapan (Lee & Huang, 2019; Schaufeli et al., 2002).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori employee engagement oleh Schaufeli (2003) yang terdiri dari tiga elemen yaitu vigor, dedication dan absorption.

- Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Vigor biasanya ditandai dengan tingkat kekuatan tinggi dan resiliensi/ketahanan mental dalam bekerja, memiliki energi optimal, memiliki keberanian untuk melakukan usaha dengan sekuat tenaga, memiliki keinginan, kemauan serta harapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh pada pekerjaan sehingga memiliki hasil yang maksimal pada setiap pekerjaan, merupakan karyawan dengan tipe gigih, memiliki semangat tinggi, tidak mudah menyerah, dan terus bertahan dalam ketika menghadapi berbagai kesulitan. Vigor biasanya diindikasikan sebagai individu dengan semangat kerja tinggi, memiliki dedikasi kuat dan penyerapan lebih besar, memiliki lebih banyak peran extra, kolaboratif interpersonal, inovatif dan keterlibatan yang lebih kuat. Seorang individu dengan keterlibatan tinggi juga memiliki tingkat kekuatan (lebih kuat energi dan ketahanan mental) yang lebih tinggi dedikasi (lebih tertantang/*egility*, kebanggaan terhadap organisasi, inspirasi dan antusiasme) dan penyerapan (senang, asyik dengan pekerjaannya) dan menunjukkan peningkatan kinerja.

Vigor ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, mencerminkan kesiapan untuk mencurahkan upaya dalam pekerjaan dan ketekunan seseorang bahkan dalam menghadapi kesulitan. Sehingga vigor mewakili aktivasi dan energy yang berlebihan.

- *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan pada bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan bangga dengan organisasi tempatnya bekerja. Tipe *dedication* merupakan tipe yang tetap terinspirasi dan tetap tekun, tanpa merasa terancam dengan berbagai tantangan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Karyawan tipe ini biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan karyawan dengan skor rendah pada *dedication* yang berarti tidak mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan, karyawan merasa tidak memiliki pengalaman bermakna, tidak menginspirasi atau tidak menyukai tantangan, karyawan merasa tidak antusias dan tidak bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Dedikasi (atau berkomitmen, gigih dan usaha untuk berjuang untuk sukses) ditandai dengan rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan siap menghadapi tantangan dengan tidak mudah menyerah, dan itu mewakili kekuatan seseorang dengan pekerjaan.

Absorption merupakan keterlekatan karyawan dengan organisasinya yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan. *Absorption* menggambarkan keadaan bahwa karyawan merasa senang dirinya terbenam secara total dengan pekerjaan, berkonsentrasi tinggi dalam mengerjakan tugas, serta merupakan karyawan yang serius ketika melakukan

pekerjaannya. Pada saat bekerja, karyawan cenderung merasakan bahwa waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan. Akhirnya, penyerapan ditandai dengan menjadi sepenuhnya terkonsentrasi dan tenggelam dalam pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang memiliki kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan. Ketika karyawan secara intrinsik termotivasi oleh pekerjaan mereka, ada kemungkinan bahwa mereka akan membenamkan diri mereka ke titik penyerapan yang kuat.

3. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat Employee Engagement

Gallup Organization (2004) dalam (Lewiuci & Mustamu, 2016; Santosa, 2012) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat engagement yaitu:

- a) **Engaged Karyawan** merupakan karyawan yang engaged (terikat) dalam organisasi mereka adalah tipe pembangun. Karyawan dengan tipe ini cenderung menunjukkan sebagai karyawan dengan kinerja tinggi, maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan tipe terlekat akan bersedia untuk memberikan kekuatan/energinya untuk mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi dapat berkembang. Karyawan pada tipe *engagement* tinggi tahu kapan harus bertindak untuk memainkan perannya agar bermanfaat bagi organisasi, sehingga mereka dapat memenuhi harapan tersebut dan mencapainya. Secara natural karyawan memiliki keingintahuan tentang organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Secara konsisten karyawan melakukan pekerjaan dengan kinerja tinggi, memaksimalkan talenta atau bakat dan kekuatan yang mereka miliki di tempat kerja setiap hari. karyawan bekerja diiringi dengan rasa keingintahuan yang besar dan

mendorong kreativitas serta inovasi dan menggerakkan organisasi untuk mencapai kemajuan. Ciri secara umum pada karyawan dengan *engaged* yakni antusias, semangat serta bergairah dalam bekerja, memiliki loyalitas yang kuat, termotivasi dalam bekerja, berkomitmen serta produktif. Karyawan yang memiliki emosi yang kuat dan setia pada tempat kerja dan terdorong untuk sukses.

- b) Not Engaged** adalah tipe karyawan yang cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Karyawan tersebut hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan tupoksi mereka dan sesuai dengan apa yang telah organisasi bayarkan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan tipe ini, cenderung menunggu perintah dari atasan serta cenderung tidak memiliki energy pada saat bekerja. Karyawan yang tidak terlekat (*not engaged*) maka akan cenderung berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada mengutamakan sasaran-sasaran atau hasil. Karyawan tipe ini hanya ingin mengetahui apa yang telah dan harus mereka kerjakan, kemudian melakukan tugas dan pekerjaannya serta menyelesaikan pekerjaan tersebut. Karyawan hanya fokus pada pemenuhan tugas/kewajiban dibandingkan untuk mencapai sebuah hasil. Karyawan tipe ini tidak terikat dengan pekerjaan maupun organisasi, cenderung merasa bahwa kontribusi yang telah mereka lakukan diabaikan serta berpandangan bahwa kemampuan mereka tidak memberi manfaat bagi organisasi. Karyawan tipe ini seringkali merasa bahwa mereka tidak memiliki hubungan yang produktif dengan para manajer/atasan atau dengan rekan kerja mereka. Para karyawan yang tidak terikat (*not engaged*) tidak terhubung secara psikologis dan secara total dengan organisasi mereka. Karyawan yang tidak terikat memang telah bekerja keras dan berkontribusi terhadap organisasi, namun memiliki dorongan kerja yang lemah, tidak termotivasi untuk sukses dibandingkan dengan karyawan dengan keterlekatan yang kuat dan kemungkinan besar tipe karyawan yang kurang

terikat memiliki perilaku untuk meninggalkan organisasi terutama jika terdapat tawaran yang lebih menarik di tempat lain atau di perusahaan lain.

- c) **Actively Disengaged** adalah tipe melepaskan diri secara aktif. Karyawan tipe ini merupakan karyawan yang tidak terlekat. Karyawan tipe ini akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia/senang berada di perusahaan dan cenderung memiliki tingkat ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan atau terhadap organisasi. Karyawan tipe ini juga cenderung secara konsisten menunjukkan perlawanan, kritik dan sering melihat organisasi hanya melihat sisi negatif pada berbagai hal. Karyawan tipe melepaskan diri secara aktif, hampir dalam segala sesuatu karyawan cenderung secara konsisten menentang atau melawan. Karyawan tipe melepaskan diri cenderung tidak bahagia di tempat kerja, sekaligus sibuk memerankan/menunjukkan ketidakbahagiaan tersebut. Karyawan lebih sering menyebarkan benih-benih negatif pada setiap kesempatan. Karyawan yang secara aktif melepaskan diri dengan merusak sesuatu yang harus diselesaikan oleh rekan kerja/organisasi mereka. Karyawan dalam kategori aktif melepaskan diri secara emosi dan secara kognitif berpisah dengan pekerjaan mereka.

REFERENSI

- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (Studi pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Sosial and Industrial Psychology*, 2(1), 10–18. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip/article/view/2124>
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115–127. <https://doi.org/10.1177/014920638901500110>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quatitative review and test of it relations with

- task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <http://web.a.ebscohost.com/tcsedsystem.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=762314f7-db10-45ee-b18f-6de541ad2ea1%40sessionmgr4009>
- Ford, D., Myrden, S. E., & Jones, T. D. (2015). Understanding “disengagement from knowledge sharing”: Engagement theory versus adaptive cost theory. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 476–496. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0469>
- Halm, B. (2011). Employee engagement: A prescription for organizational transformation. In *Advances in Health Care Management* (Vol. 10). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S1474-8231\(2011\)0000010011](https://doi.org/10.1108/S1474-8231(2011)0000010011)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2009). Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.02.002>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lee, C. J., & Huang, S. Y. B. (2019). A moderated mediation examination of Kahn’s theory in the development of new product performance: Cross-level moderating role of open discussion of conflict. *Chinese Management Studies*, 13(3), 603–615. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0301>
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Produsen Senapan Angin. *Jurnal Agora*, 4(2), 101–107.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational*

- Psychology*, 1(01), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). The “Feel and Look” of Employee Engagement. In *Employee Engagement* (pp. 19–42). <https://doi.org/10.1002/9781444306538.ch2>
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 919–925. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.014>
- Pham-Thai, N. T., McMurray, A. J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951–967. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0221>
- Robbins, S. P., & Judge, T. . (2009). *Organizational Behavior* (Pearson Prentice Hall (ed.); 13th Ed).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Robinson, V. M. J., & Timperley, H. S. (2013). School improvement through theory engagement. In *Advances in Program Evaluation* (Vol. 14). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7863\(2013\)0000014010](https://doi.org/10.1108/S1474-7863(2013)0000014010)
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan mendorong terciptanya. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 207–216.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shah, A. M. (2020). Honey, find me the moon: exploring engagement on dating and matrimony platforms. *Young Consumers*, 21(2), 171–192. <https://doi.org/10.1108/YC-01-2019-0948>

BAB 8

PERSONAL INITIATIVE THEORY/ TEORI INISIATIF PERSONAL

1. Konsep Inisiatif Personal

Salah satu prinsip dasar teori aksi adalah bahwa orang melakukan pendekatan secara aktif terhadap lingkungannya. Inisiatif personal secara langsung menunjukkan bahwa orang berperilaku secara aktif sering merubah lingkungannya dari pada sekedar bereaksi terhadap lingkungan tersebut. Model kinerja dalam Inisiatif personal mengasumsikan bahwa orang melakukan dengan baik, ketika mereka melakukan apa yang mereka ceritakan untuk dilakukan (melakukan tugas dengan baik). Sebaliknya Inisiatif personal secara tidak langsung menunjukkan bahwa orang melakukan dengan baik ketika mereka melampaui dari kinerja yang diharapkan telah dilakukan (tugas tambahan). Tugas-tugas pekerjaan tidak bersifat tetap, setiap pekerjaan mengandung elemen yang bersifat darurat. Misalnya jika orang memulai perbaikan produktivitas, tugasnya berubah dan kontrol atau pengendalian serta kompleksitasnya meningkat. Pekerjaan menjadi lebih menarik dan lebih terkendali dan seseorang lebih terdorong untuk merubahnya dengan mengembangkan prosedur kerja yang lebih baik. Dalam pengukuran kinerja secara tradisional, pertama, perlu proses redefinisi tentang konsep kinerja penuh. Asumsi yang kedua bahwa pengaruh karyawan pada situasi kerja adalah minimal, dan karenanya situasi kerja tidak dimodifikasi oleh tindakan karyawan melainkan bahwa orang merubah pekerjaan mereka secara lebih baik melalui inisiatif personal. Inisiatif personal sebagai kemampuan seseorang untuk mencapai kinerja yang ditargetkan dan berbagai upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan untuk mencapai tujuan. Salah satu factor

penting yang mempengaruhi keberhasilan seseorang adalah tingginya self efficacy, karena self efficacy diyakini menguatkan keyakinan seseorang ketika menghadapi situasi sulit dan penuh ketidakpastian (Frese et al., 1996, 2016) Inisiatif personal adalah perilaku kerja yang berawal dari diri sendiri, proaktif, dan mengatasi kesulitan (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000; Frese et al., 1996). Salah satu konsekuensi pendekatan aktif semacam itu adalah bahwa lingkungannya berubah. Hal ini membedakannya dari pendekatan aktif yang ditandai oleh hal-hal berikut ini; melakukan apa yang diungkapkan orang untuk melakukannya, menyerah menghadapi kesulitan, tidak mengembangkan rencana untuk menghadapi kesulitan dimasa yang akan datang, bereaksi terhadap tuntutan lingkungan. Jadi Inisiatif personal adalah mencari tujuan pribadi yang berkebalikan dengan tujuan yang ditetapkan. Sebuah contoh adalah pekerja kasar yang mencoba untuk memperbaiki mesin yang rusak, meskipun ini bukan menjadi bagian dari deskripsi kerjanya. Ketika mengambil inisiatif, sifat gigih atau persisten dalam hal mengatasi halangan biasanya diperlukan untuk mencapai tujuan seseorang. Kapanpun terjadi perubahan ada kesulitan untuk mengatasi karena seseorang tidak memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan, selain itu orang lain (supervisor atau kolega) mungkin tidak suka perubahan dan mengembangkan resistensi yang perlu diatasi.

Inisiatif dilihat sebagai bentuk spesifik dari perilaku proaktif karyawan di tempat kerja yang berfokus pada self-starting, proaktif dan perilaku yang diarahkan pada tujuan yang gigih atau perilaku mengatasi hambatan (Ohly et al., 2006). Perilaku proaktif karyawan telah didefinisikan sebagai karyawan yang mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini atau merubah sesuatu yang baru, dan juga terlibat menantang status quo, tidak pasif beradaptasi dengan kondisi disekitarnya (Crant, 2000). Berbagai jenis perilaku dan sifat telah diidentifikasi yang mencerminkan sikap proaktif pada karyawan (Crant, 2000). Beberapa peneliti berfokus terutama pada sifat individu yang

proaktif (misalnya kepribadian proaktif oleh (Bateman & Crant, 1993)

Inisiatif personal didefinisikan sebagai perilaku yang mengakibatkan individu mengambil pendekatan aktif dan self-starting (Freese & Fay, 2001). Secara khusus, inisiatif personal ditandai dengan tiga perilaku: pertama, perilaku self-starting, kedua perilaku proaktif dan ketiga mengatasi hambatan. Ketiga konsep menyiratkan: Pertama, individu harus memulai sesuatu yang baru untuk menciptakan dan memanfaatkan peluang (Freese et al., 2016) dengan demikian, perilaku self-starting tinggi sangat penting. Individu perlu untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mendapatkan petunjuk eksplisit. Memiliki kemampuan mengembangkan tujuan yang ditetapkan sendiri, menggunakan strategi perencanaan aktif, serta aktif mengeksplorasi lingkungan untuk dapat menciptakan dan memanfaatkan peluang (Freese, 2007).

Menurut Freese & Fay (2001) yang mengembangkan konsep inisiatif personal. Inisiatif personal adalah perilaku kerja didefinisikan sebagai self-starting dan proaktif yang mengatasi hambatan untuk mencapai suatu tujuan. Dikatakan bahwa tempat kerja di masa depan akan membutuhkan orang untuk menunjukkan lebih inisiatif personal dari sebelumnya, dan bahwa konsep saat ini kinerja dan perilaku organisasi yang lebih reaktif dari yang diinginkan. Aspek dari inisiatif personal dikembangkan sesuai dengan tujuan, pengumpulan informasi, rencana, dan umpan balik. Inisiatif personal memungkinkan orang untuk berhadapan dengan kesulitan pekerjaan yang lebih aktif, misalnya, dengan stressor, pengangguran, perubahan karir, atau menjadi seorang pengusaha. Inisiatif personal tinggi mengubah situasi kerja karyawan dan berhubungan dengan kesuksesan sebagai seorang pengusaha. Inisiatif personal akan mempertajam dan mengubah sebagian konsep yang menentukan timbal balik, perilaku warga organisasi, inovasi, kewirausahaan, prestasi kerja, motivasi intrinsik, dan self-regulation. Menurut Sonnetag, 2003, bahwa Perilaku tersebut bertujuan untuk

meningkatkan kerja dengan diberikan metode dan prosedur serta mengembangkan prasyarat pribadi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan di masa depan.

Menurut Frese et al., (1996) manifestasi dari inisiatif pribadi (1) konsisten dengan misi organisasi; (2) fokus jangka panjang, (3) diarahkan pada tujuan dan berorientasi pada tindakan, (4) gigih dalam menghadapi hambatan, dan (5) self-starting dan proaktif. Inisiatif personal mengacu pada perilaku berorientasi terjadinya perubahan yang berlaku dari waktu ke waktu (Frese, dkk, 1997). Frese, dkk, telah mengembangkan survei dan wawancara yang terstruktur untuk menilai inisiatif pribadi (Frese et al., 1996, 1997). Tiga aspek inisiatif personal: self-starting, pro aktif dan persisten.

1.1. Pro aktif

Sifat Pro aktif memiliki fokus jangka panjang pada berbagai kesempatan dan tidak menunggu sampai seseorang harus merespon terhadap tuntutan (Presbitero, 2015)the purpose of this paper is to investigate the relationship between employee's proactive career planning (taking initiative to prepare for one's career. Proaktif cenderung fokus jangka panjang yang memungkinkan individu/organisasi memiliki kemampuan mengantisipasi sesuatu (permintaan baru, masalah baru atau masalah yang berulang atau kesempatan yang muncul) dan melakukan sesuatu secara proaktif. Sikap mental pro aktif diperlukan untuk tindakan yang bersifat *self-starting* karena orientasi pro aktif adalah masa depan dan memiliki tujuan yang jelas serta secepat mungkin bergerak/tidak menunggu untuk membangun tujuan tersebut. Perilaku pro aktif karyawan semakin penting bagi organisasi yang berupaya beradaptasi dalam lingkungan ekonomi yang tidak pasti. Studi yang menguji kepemimpinan dengan perilaku proaktif (Lantz & Andersson, 2009)self-efficacy, competence efficacy and personal initiative at work, and proactive job search while under notice of redundancy and in unemployment. Design-methodology-approach The results are based on a detailed work task analysis and self-

reported data by individuals who had been made redundant (n=176). Kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku pro aktif anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional juga meningkatkan self-efficacy karyawan, rasa percaya diri dan akhirnya mendorong karyawan memiliki perilaku proaktif yang tinggi.

Pro aktif mengacu pada perilaku memulai sendiri, berfokus pada perubahan, dan berorientasi masa depan (Crant, 2000) (Freese & Fay, 2001). Perilaku pro aktif merupakan tindakan antisipatif yang dilakukan karyawan untuk memengaruhi dirinya dan/atau lingkungannya. Dari perspektif kesesuaian orang terhadap lingkungan organisasi, proaktif memfasilitasi kapasitas karyawan untuk membentuk lingkungan mereka, melihat kekuatan individu dalam meningkatkan kinerja. Manfaat perilaku proaktif bagi individu, seperti mendukung kreativitas, inovasi kerja dan meningkatkan kinerja (Weigt-Rohrbeck & Linneberg, 2019) dan mendorong keberhasilan inovasi perusahaan. Perilaku proaktif banyak dianalisis sebagai konstruksi individu dan melekat pada kemampuan individu. Beberapa studi seperti penelitian Segarra-Ciprés et al.,(2019), menganalisis konsep proaktif dengan konstruksi kolektif/kelompok/tim karena hubungan dengan kinerja organisasi. Perilaku pro aktif mendefinisikan perilaku proaktif kolektif sebagai perilaku karyawan secara kelompok mampu mengambil inisiatif untuk mengantisipasi dan menciptakan perubahan.

1.2. Self-Starting

Self starting didefinisikan sebagai perilaku yang mengakibatkan individu mengambil pendekatan aktif dalam bekerja dan melampaui apa yang secara formal diperlukan/diharapkan dalam pekerjaan tertentu (Freese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Inisiatif personal termasuk perilaku yang ditandai dengan fokus jangka panjang dan ketekunan, dan diarahkan pada tujuan *self-starting*, yang konsisten dengan tujuan organisasi. Self-starting menunjukkan bahwa seseorang melakukan sesuatu

tanpa diberitahu, tanpa memperoleh perintah yang eksplisit, atau tanpa kejelasan peran yang eksplisit (Asih, 2017). Menurut Ohly et al., (2006) bahwa perilaku *self-starting* berorientasi pada perubahan dan bertujuan meningkatkan efektivitas pribadi atau organisasi (Unsworth & Parker, 2003).

Tujuan *self-starting* adalah membentuk pribadi yang tangguh dan mampu mengatasi halangan (persisten) karena menghadapi perubahan berbagai perubahan dalam organisasi. *Self-starting* menjadi penting ketika organisasi/individu memikirkan masa depan organisasi dan karenanya membutuhkan tingkat pro aktif yang lebih tinggi. Seringkali orang dengan *self starting* tinggi dianggap oleh koleganya sebagai orang yang memiliki ambisi kuat, tidak menyenangkan/membosankan dan *self starting* yang tinggi dianggap sebagai bentuk pembangkangan/orang yang suka melawan. Karena orang dengan banyak inisiatif dianggap mengganggu ketenangan oleh mereka yang anti perubahan. Individu cenderung tidak suka perubahan sehingga berhadapan dengan perubahan cenderung mengedepankan sikap yang skeptis.

1.3. Gigih dalam menghadapi hambatan dan kegagalan/ *persistence*

Persisten/gigih menunjukkan tindakan yang berkelanjutan/ terus menerus. Memiliki ketahanan yang kuat ketika melakukan suatu tindakan tidak mudah menyerah walaupun terdapat tantangan dan hambatan/kesulitan. Istilah gigih/persisten kadang kala digunakan ketika menjelaskan kemampuan individu dalam meningkatkan kinerja, yang berarti ada usaha yang terus menerus, pantang menyerah sampai menghasilkan kinerja yang sejalan dengan standar organisasi atau kinerja meningkat baik kualitas maupun kuantitasnya.

Weigt-Rohrbeck & Linneberg, (2019) perilaku proaktif dan persisten yang merupakan dimensi dari inisiatif personal ternyata mampu menghasilkan, memperjuangkan serta mewujudkan inisiatif terhadap lingkungan kerja dengan memberikan saran, tidak menunggu, memulai meskipun menghadapi tantangan

kompleksitas dan kendala yang tidak ringan. Perilaku pro aktif dan gigih merupakan inisiatif sendiri dari karyawan tanpa diminta oleh atasan, karyawan berinisiatif sendiri dan menunjukkan perilaku mengatasi berbagai tantangan dan kendala, dalam mewujudkan ide-ide inovatif (Segarra-Ciprés et al., 2019).

REFERENSI

- Asih, W. (2017). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Inisiatif dan Orientasi Pembelajaran Serta Kemampuan Penyesuaian. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(1), 96. <https://doi.org/10.30659/ekobis.18.1.96-105>
- Bateman, T., & Crant, J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior and Strategic Management. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Freese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Hass, L., & Friedrich, C. (2016). Personal initiative training for small business owners. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.01.001>
- Frese, M., Kring, W., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
- Lantz, A., & Andersson, K. (2009). Personal initiative at work and when facing unemployment. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 88–108. <https://doi.org/10.1108/13665620910934807>
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>

- Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, 20(5), 525–538. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0043>
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866–888.
- Unsworth, K., & Parker, S. K. (2003). *Promoting a proactive and innovative workforce for the new workplace*.
- Weigt-Rohrbeck, J., & Linneberg, M. S. (2019). Democratizing innovation processes: personal initiative in bottom-up eco-innovation. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 821–844. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0278>

BAB 9

TEORI PEMANGKU KEPENTINGAN (*STAKEHOLDER THEORY*)

1. Konsep Teori Stakeholder/Pemangku Kepentingan

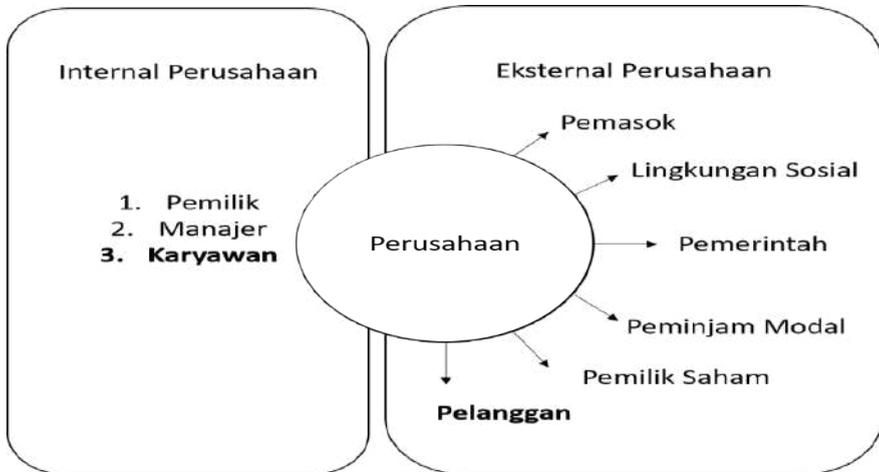
Asal mula teori pemangku kepentingan adalah titik di mana etika bisnis bertemu dengan kapitalisme sehingga menimbulkan perkara dalam bisnis bagi manajemen. Terlebih saat menghadapi bisnis tingkat ketidakpastian yang tinggi. Dalam beberapa kronologi awal abad 20 di mana *shareholder theory* yang dirumuskan oleh Milton Friedman, menyatakan tanggung jawab atau kewajiban bisnis adalah kepada para pemegang sahamnya. Mengutamakan bisnis, nilai perdagangan sukarela, dan mengatasi masalah lainnya dengan sebutan umum kapitalisme. Dalam karangannya, Friedman & Friedman (1962) menekankan pada keuntungan perusahaan dan hanya mengenal tanggung jawab sosial atas pemegang saham sebagai kepercayaannya pada pasar bebas, yang mengeluarkan kehadiran pemerintah di dalam kapitalisme pasar.

Bahasan ilmiah lainnya kemudian mulai dikembangkan seiring dengan kestabilan bisnis, salah satunya memunculkan sebuah teori baru yang mengangkat keberpihakan kepentingan yang ada di internal perusahaan untuk mengurangi konflik, menciptakan kestabilan, menelaah perilaku, dan memperbaiki kondisi manajerial di dalam perusahaan. Perumusan pertama melahirkan gagasan mengenai Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*) oleh Edaward R. Freeman melalui bukunya yang berjudul *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Teori ini kemudian banyak dikenal dan berkembang untuk membantu strategi manajerial perusahaan.

Keberadaan teori ini menjelaskan pentingnya posisi pihak lain selain pemilik saham dan memberikan pendekatan tradisional kepada manajemen strategis, metode, serta

karakteristik pihak-pihak yang digolongkan oleh Freeman (2005). Ideologinya mengatakan ekosistem pemangku kepentingan adalah segala pihak yang terlibat dan terpengaruh atas tindakan perusahaan. Tujuan utama teori kepentingan adalah memberikan keberpihakan, selain pemilik saham, untuk mendapatkan dukungan dari perusahaan demi kesejahteraan dan kelangsungan hidup perusahaan, memberikan gambaran mengenai efek dan hubungan yang terjalin di sebuah perusahaan dengan para pemegang kepentingan yang ada membentuk sebuah ekosistem.

Gambar 9.1. Ekosistem Pemangku Kepentingan di Perusahaan



Pertanyaan-pertanyaan mengenai keberpihakan kedua teori mulai bermunculan. Sebagian besar menggunakan bahasan *stakeholder theory* sebagai salah satu pemikiran yang layak dipraktikkan di abad 21. Keberadaan keduanya menimbulkan pertanyaan besar mengenai esensial manajemen dalam rencana strategisnya menjalankan sebuah perusahaan. Menjawab keresahan ini, rangkuman teori lain muncul mendampingi kedua teori guna meredakan kontradiksi. Namun, pola besar keduanya mengatakan bahwa keseimbangan perlu dilakukan manajerial guna memberikan kesinambungan dan menciptakan nilai perusahaan pada setiap pihak terlibat.

Donaldson & Preston (2016) meyakini bahwa teori pemangku kepentingan sepenuhnya merupakan teori normative. Pada dasarnya teori normative menafsirkan penggunaan fungsi manajemen korporasi yang menghadirkan penjelasan sederhana mengenai hubungan antara pemegang kepentingan dan berfokus pada hubungan organisasi. Selain itu, teori ini diyakini memiliki tipe teori deskriptif/empiris dan instrumental/strategis. Terakhir kombinasi tipe teori juga di analisis. Beberapa penjelasan teori yang dianalisis oleh Donaldson & Preston antara lain:

- a) Deskriptif/empiris: Teori ini digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan karakteristik dan perilaku dari organisasi melalui data-data empiris yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi hubungan antara pemangku kepentingan dengan tujuan organisasi secara sederhana. (Andrew L. Friedman & Samantha Miles, 2002)
- b) Instrumental/Strategis: Penggunaan instrument penelitian untuk melihat preferensi secara eksplisit maupun implisit dari teori pemangku kepentingan dengan metode statistic konvensional (et al., 1997)

2. Tipologi Teori Pemangku Kepentingan

Rancangan terusan dari *stakeholder theory* sendiri dibahas oleh Parmar et al., (2010) dengan menonjolkan pentingnya manajerial dalam menyelesaikan masalah bisnis, menghubungkan etika, serta menciptakan nilai yang dikembangkan dalam lingkungan yang lebih luas dengan jangkauan yang tidak terbatas. Manajemen juga didorong untuk memusatkan perhatian pada penciptaan, pemeliharaan, dan penyelarasan hubungan antar pemangku kepentingan untuk menghindari kegagalan moral. Miles (2017) melakukan pendekatan konseptual yang lebih intens mengenai kedua teori untuk menemukan meta-teori guna menghilangkan kompleksitas keduanya. Sedangkan Savage et al. (1991) business executives must effectively manage their stakeholders. Stakeholders include those individuals, groups, and other organizations who have

an interest in the actions of an organization and who have the ability to influence it. The stakeholder approach systematically integrates executives' concerns about organizational strategy with the organization's interests in marketing, human resource management, public relations, organizational politics, and social responsibility. This integrative perspective assumes that an effective organization strategy requires consensus from a plurality of key stakeholders about what it should be doing and how these things should be done. By assessing each stakeholder's potential to threaten or to cooperate with the organization, managers' may identify supportive, mixed blessing, non supportive, and marginal stakeholders. The 1989 strike at Eastern Airlines illustrates these different types of stakeholders. An analysis of the case underscores the importance of four generic strategies for managing different stakeholders. The case also demonstrates that executives should use an overarching strategy to change relationships with stakeholders from less favorable categories (e.g., nonsupportive juga membahas mengenai potensi Kerjasama atau ancaman yang dimungkinkan akibat penerapan dari *stakeholder theory* yang dikembangkan dari strategi manajerial dari Freeman (1984).

Gambar 9.2. Analisis Tipologi Teori Pemangku Kepentingan Savage et. Al

		<u>Potensi Ancaman Teori Kepentingan</u>	
		<u>Rendah</u>	<u>Rendah</u>
<u>Potensi Kerjasama Teori Kepentingan</u>	<u>Tinggi</u>	<u>Teori Kepentingan Tipe 1 :</u> <u>Campur Aduk</u> Strategi : <u>Kolaborasi</u>	<u>Teori Kepentingan Tipe 1 :</u> <u>Suportif</u> Strategi : <u>Melibatkan</u>
	<u>Tinggi</u>	<u>Teori Kepentingan Tipe 1 :</u> <u>Tidak Suportif</u> Strategi : <u>Bertahan</u>	<u>Teori Kepentingan Tipe 2 :</u> <u>Marjinal (Kecil)</u> Strategi : <u>Monitor (Pengawasan)</u>

Selama perjalanan *shareholder theory*, tanggung jawab korporasi hanya berhenti kepada pemegang saham dan memfokuskan pada pencarian profit perusahaan. Pada teori kepentingan kemunculan tanggung jawab lain utamanya sosial (*Corporate Social Responsibility*) juga mulai dilakukan. Clarkson (1995) melakukan Analisa serta evaluasi terhadap performa tanggung jawab yang dilakukan perusahaan dan membuat kerangka untuk memperbaiki skeptis ketidak jelasan responsibilitas perusahaan. Pertanyaan seperti: *Tanggung Jawab sosial untuk siapa? Respon sosial terhadap apa? Tanggung Jawab dinilai oleh siapa dan standar apa yang ditetapkan?* Evaluasi yang dilakukan meliputi :

Tabel 9.1. Analisis Dan Evaluasi *Corporate Social Performance*

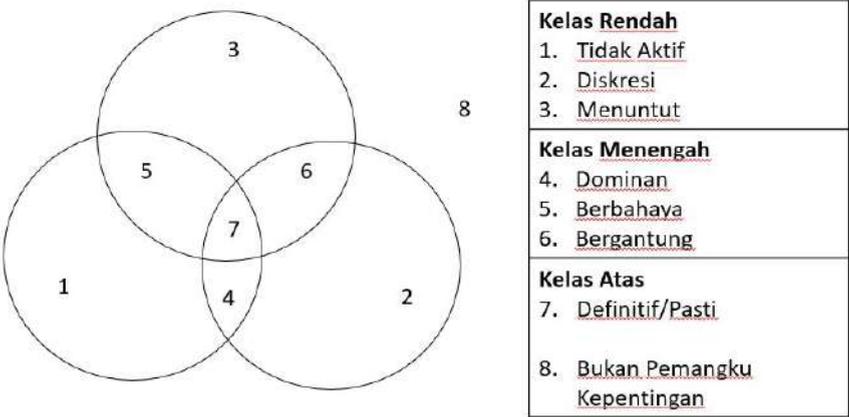
Peringkat	Strategi	Performa
<u>Proaktif</u>	<u>Mengharapkan Tanggung Jawab</u>	<u>Melakukan lebih dari yang dibutuhkan</u>
<u>Akomodasi</u>	<u>Menerima Tanggung Jawab</u>	<u>Melakukan sesuai yang dibutuhkan</u>
<u>Defensif</u>	<u>Mengakui tanggung jawab tetapi melawannya</u>	<u>Melakukan sangat sedikit dari yang dibutuhkan</u>
<u>Reaktif</u>	<u>Menolak tanggung jawab</u>	<u>Melakukan kurang dari yang dibutuhkan</u>

Jones (1995) melakukan bahasan mengenai instrument pada teori pemangku kepentingan dengan menekankan pada perilaku etika yang mampu membawa pada keuntungan kompetitif. Asumsi yang dikembangkan antara hubungan pemangku kepentingan dengan perusahaan dibagi menjadi tiga. Pertama, pernyataan bahwa hubungan perusahaan mempunyai hubungan kontrak yang disebut dengan "*nexus contract*" dimana manajer bertugas untuk membuat dan menjaga kontrak-kontrak ini. Keterlibatan kontrak meliputi karyawan, investor, pemasok, hingga pelanggan. Ini sesuai dengan teori yang ditelaah oleh Dow (1991) yang mengembangkan teori dari Ronald Coase (1937).

Kedua, Perusahaan dijalankan oleh manajer professional dengan memegang dan mengatur jalannya kontrak. Ketiga, Perusahaan masuk ke dalam pasar yang tentu memberikan tekanan dan kondisinya mampu merubah perilaku dari perusahaan tetapi tidak memberikan hukuman pada perilaku yang dianggap tidak efisien. Jones menekankan pada pentingnya kepercayaan kedua pihak dalam perusahaan untuk melihat apakah hubungan yang dibangun dapat memberikan efek positif atau keuntungan yang diharapkan.

Instrumen dari Mitchell et al., (1997) memberikan saran bahwa manajer diperlukan menelaah atribut dari pemangku kepentingan perusahaan dengan memperhatikan kekuatan pemangku kepentingan yang berpotensi memengaruhi perusahaan, legitimasi hubungan pemangku kepentingan dengan perusahaan, dan urgensi pemangku kepentingan dalam melakukan klaim perusahaan. Konsep ini membagi *stakeholder* perusahaan menjadi tujuh kategori dan satu non kategori sebagai tambahan. Susunan yang dipercayai sebagai: Kekuatan, Legitimasi dan Urgensi. Kekuatan dianggap tidak sepenuhnya mampu memberikan kedudukan yang pasti sebagai pemangku kepentingan. Sedangkan legitimasi digunakan sebagai pemberian otoritas atau atribut yang memberikan keabsahan hukum. Urgensi dianggap sebagai proses eksekusi.

Gambar 9.3. Identifikasi dan Kedudukan Pemangku Kepentingan di Perusahaan



Membahas mengenai jaringan, Rowley (1997) menyarankan menelaah kompleksitas hubungan yang diakibatkan dari hubungan timbal balik antar pemangku kepentingan dengan perusahaan dan bagaimana perusahaan membuat respon terhadap pengaruh yang diberikan. Dari sini, analisis sederhana yang dikembangkan adalah keterkaitan antara pemangku kepentingan dan sentralitas/posisi yang ada di dalam jaringan. Semakin tinggi keterkaitan antar independent, maka akan membentuk koordinasi dan komunikasi yang baik sehingga melahirkan perilaku yang teratur dan seirama yang meningkatkan peluang untuk melakukan koalisi. Sebaliknya, semakin tinggi sentralitas maka akan meningkatkan harapan dan perlakuan promosi kehendak atau perilaku Bersama yang ada di dalam struktur jaringan.

Gambar 9.4. Jaringan dalam Teori Pemangku Kepentingan



- a) **Kompromi:** Ketika perusahaan berlokasi di pusat di mana operasi hubungan kepentingan berlaku secara padat, maka semua pihak berkesempatan dan berkekuatan untuk mempengaruhi satu sama lain.

Strategi yang disarankan adalah melakukan negosiasi untuk menyeimbangkan kepentingan yang ada.

- b) Komander: Ketika perusahaan mempunyai pemangku kepentingan yang tidak terkoordinasi, akan berpeluang menghadapi tantangan baru dan berpotensi memunculkan peran komandan.
- c) Bawahan: Posisi ini menghasilkan kerugian dimana keterbatasan akses informasi sering terjadi.
- d) Soliter :Posisi ini menggambarkan bahwa pemegang kepentingan mempunyai kekurangan pengaruh di antara lingkaran organisasi yang menghasilkan pengalihan atau penghindaran hubungan dengan pemegang kepentingan.

Terakhir, terkait mobilisasi grup pemangku kepentingan akan bergantung pada *interest overlap* dan *identity overlap*. *Interest Overlap* menunjukkan kesamaan kepentingan antar komunitas pemangku kepentingan. Sedangkan *identity overlap* berkaitan dengan anggota kelompok mendefinisikan diri mereka berdasarkan keunikan dalam diri mereka dan merasakan persaingan dalam kelompok yang cenderung sama dibandingkan dengan kelompok yang berbeda dengannya. Ini sesuai dengan pemikiran Rowley & Moldoveanu (2003) mengenai model mobilisasi kelompok pemangku kepentingan. Sumber daya yang penting untuk mobilisasi seperti sumber daya material (uang, tenaga kerja, mesin, dan lainnya) serta non material (kepemimpinan, moral, keterikatan, dan lainnya). Rowley mengidentifikasi organisasi yang memilih melakukan aksi walaupun mengetahui kerugian dan organisasi dengan rasa ketidakpuasan yang tinggi memilih untuk tidak melakukan mobilisasi. Dipercayai semua ini tidak lepas dari kepentingan berbagai pihak di perusahaan atau organisasi dan motivasi yang diprediksi.

DAFTAR PUSTAKA

Andrew L. Friedman, & Samantha Miles. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 0022–2380.

- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (2016). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Corporation and Its Stakeholders*, 1, 173–204. <https://doi.org/10.3138/9781442673496-011>
- Dow, G. K. (1991). The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development. Edited by Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter · New York: Oxford University Press, 1991. vi + 235 pp. Index, notes, and bibliography. \$29.95. *Business History Review*, 65(4), 990–992. <https://doi.org/10.2307/3117290>
- Elms, H., & Berman, S. (1997). Stakeholder-Agency Theory. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 8(March), 657–668. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1997863>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, March 2018. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Friedman, M., & Friedman, R. D. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press. <https://books.google.co.id/books?id=CE49HAiRugAC>
- Jones, T. M. (1995). *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics* Author (s): Thomas M . Jones Source : *The Academy of Management Review* , Apr . , 1995 , Vol . 20 , No . 2 (Apr . , 1995), Published by : Academy of Management Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/258852> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : reference # references _ tab _ contents You may need to log in to JSTOR to access the linked references . INSTRUMENTAL STAKEHOLDER THEORY : 20(2), 404–437.
- Miles, S. (2017). *Stakeholder Theory Classification, Definitions and Essential Contestability*. 21–47. <https://doi.org/10.1108/s2514-175920170000002>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond Dyadic Ties : A Network Theory of Stakeholder Influences Author (s): Timothy J . Rowley Source : The Academy of Management Review , Vol . 22 , No . 4 (Oct . , 1997), pp . 887-910 Published by : Academy of Management Stable URL : [http://www.The Academy of Management Review](http://www.TheAcademyofManagementReview), 22(4), 887–910. <http://www.jstor.org/stable/259248>
- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act ? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization Author (s): Timothy J . Rowley and Mihnea Moldoveanu Source : The Academy of Management Review , Vol . 28 , No . 2 (Apr . , 2003), pp . 204-219 P. *The Academy of Management Review*, 28(2), 204–219.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (2011). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Executive*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>

1. Perbedaan pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajar

Terdapat Perbedaan makna apa itu pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran (Anders Ortenblad, 2018), secara umum perbedaan tersebut adalah sebagai berikut; pertama adalah organisasi pembelajaran sebagai format organisasi, namun pembelajaran organisasi merupakan aktivitas/proses pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi. Kedua organisasi pembelajaran membutuhkan usaha atau upaya untuk mencapainya, sedangkan pembelajaran organisasi dapat tercapai walaupun tanpa usaha atau upaya. Ketiga organisasi pembelajaran merupakan kebutuhan, sedangkan pembelajaran organisasi merupakan gambaran/bentuk tertentu organisasi.

Goyal et al., (2016) menjelaskan dua konsep yang berbeda antara organisasi pembelajar dan pembelajaran organisasi. Jika organisasi pembelajar di perkenalkan oleh (Senge, 1990) organisasi sebagai tujuan, keadaan yang dapat dicapai dan pembelajaran organisasi dikenalkan oleh Argyris & Schon (1978) dimana pembelajaran organisasi sebagai proses mengintegrasikan kinerja dan pembelajaran. Istilah pembelajaran organisasi lebih menekankan pada proses bahwa setiap individu dalam organisasi yang belajar, kemudian difasilitasi pada suatu lingkup organisasi, serta menggunakan pengetahuan yang dimiliki dengan tujuan untuk organisasi. Sedangkan organisasi pembelajar lebih menekankan pada struktur atau situasi, dimana setiap individu dalam organisasi harus belajar karena sudah menjadi habit dalam organisasi/sudah terpatrit pada organisasi tersebut.

Organisasi pembelajar lebih fokus pada penggambaran

terhadap suatu sistem di organisasi, dasar-dasar pokok organisasi, karakteristik/penciri organisasi. Sedangkan pembelajaran organisasi lebih menggambarkan bagaimana organisasi belajar seperti bagaimana berproses, kemampuan organisasi, serta berupaya membangun serta memanfaatkan pengetahuan organisasi. Organisasi pembelajar merupakan tempat dimana individu secara terus menerus berusaha untuk meningkatkan kemampuannya agar tercipta output sesuai yang diinginkan dan organisasi pembelajar sebagai tempat bagaimana pengetahuan organisasi dipertahankan dan juga diperluas, serta berharap bahwa organisasi menjadi tempat karyawan mencurahkan aspirasinya secara bebas individu di dalam organisasi belajar secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sejalan dengan (Senge, 1990) mengungkapkan bahwa organisasi pembelajar menjadi tempat dimana orang-orang pada semua level/tingkat, baik secara individu maupun bersama, melakukan peningkatan kapasitas mereka untuk menghasilkan manfaat yang akan menjadi perhatian mereka atau sesuai keinginan mereka.

Gorelick, (2005) dalam kajiannya tentang organisasi pembelajar dan pembelajaran organisasi menyatakan bahwa organisasi pembelajar sebagai tempat dimana individu pada semua level, baik secara individu maupun secara bersama-sama, meningkatkan kemampuan/kapasitasnya untuk menghasilkan manfaat sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Mengadopsi pandangan (Senge, 1990), Gorelick, (2005) mengakui dan percaya sepenuhnya akan pendapat Senge bahwa organisasi pembelajar dan pembelajaran organisasi merupakan komponen integral, dimana organisasi pembelajar berfungsi menyediakan alat serta metoda yang bermanfaat yang dapat diterapkan saat proses pembelajaran. Pembelajaran organisasi oleh (Senge, 1990), dilihat sebagai siklus pembelajaran yang berkelanjutan/*countinuous learning*, kemudian sebuah organisasi berusaha menyediakan wadah bagi proses terjadinya pembelajaran itu sendiri. (Senge, 1990) menyebut organisasi pembelajar

merupakan kata atau pernyataan akhir, yang berarti bahwa setiap organisasi yang konsisten melakukan proses pembelajaran dapat diidentifikasi dan dinyatakan sebagai organisasi yang sedang mempraktekkan proses pembelajaran organisasi.

2. Learning Organization Theory/Teori Organisasi Pembelajar

Menurut (Senge, 1990) menyatakan organisasi akan menjadi efektif jika menjadi organisasi pembelajar. Keunggulan kompetitif perusahaan hanya akan dapat diperoleh jika organisasi; 1) orang-orangnya memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat dari organisasi lainnya, 2) memiliki kemampuan untuk mengubah bentuk agar organisasinya sesuai dengan berbagai perubahan. Banyak kalangan menyambut positif dan memulai melakukan upaya untuk membangun organisasi pembelajar. Menurut (Senge, 1990) mempopulerkan konsep yang menggambarkan organisasi di mana orang-orang di semua tingkatan, baik secara individual dan kolektif secara terus menerus meningkatkan kapasitas dan memperluas kemampuan. Pandangan (Senge, 1990) dalam penelitian Elkin et al., (2011) bahwa model mental dibutuhkan agar dapat mengubah pekerjaan dan mengembangkannya. Pembelajaran team akan lebih besar kontribusinya daripada pembelajaran individu. Individu harus dinilai secara kontinyu tentang pengetahuan mereka dalam menginternalisasi pembelajaran. Pemikiran sistem berarti menganggap konteks keseluruhan dari organisasi dengan cara bagaimana bagian-bagian satu sama lain berinteraksi dengan lingkungan. Membangun visi bersama bisa dicapai melalui pemberdayaan individu untuk menciptakan kesan tunggal tentang masa depan dan organisasi.

Menurut Darafsh, (2012) organisasi pembelajar merupakan istilah baru dalam literatur manajemen, psikologi organisasi dan administrasi pendidikan. Para manajer senior pada banyak organisasi meyakini bahwa pembelajaran memiliki indeks efektivitas dan kapasitas bagi pertumbuhan dan inovasi. Salah

satu alasan memiliki perhatian pada organisasi pembelajar disebabkan arti pentingnya terhadap konsep seperti *Total Quality Management* (TQM) dan *reengineering*. Terdapat banyak peneliti dan pembelajar yang membahas tentang pentingnya *learning organization*. Anders Ortenblad (2018) menyatakan bahwa kesuksesan dan kemampuan bertahan organisasi untuk menciptakan kondisi, sistem dan strukturnya membawa organisasi pada kemampuan menggabungkan dan menerapkan pengetahuan baru. Konsep organisasi pembelajar dipandang sebagai pendekatan untuk membantu organisasi membangun kapasitas pembelajaran pada semua level (Maiga, 2015).

Sebuah organisasi pembelajar memperhatikan pembelajaran individu dan pembelajaran kelompok/tim serta pembelajaran organisasi. Pembelajaran individu harus dimanfaatkan untuk menciptakan pembelajaran organisasi. Pedler et al., (2017) menguraikan lebih lanjut tentang konsep organisasi pembelajar sebagai sebuah organisasi pembelajaran adalah salah satu yang; memiliki iklim di mana anggota individu didorong untuk belajar dan berkembang potensi penuh mereka; memperluas budaya belajar ini untuk memasukkan pelanggan, pemasok, dan signifikan lainnya other pemangku kepentingan; menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; merupakan proses pengorganisasian yang berkelanjutan transformasi (Rowley, 1998).

Dalam studi terbaru Cuel, (2020) masih memperdebatkan apakah organisasi pembelajaran masih relevan sampai sekarang. Selanjutnya Pedler et al., (2017) berpendapat bahwa organisasi pembelajaran masih relevan, namun hadir dengan nama yang berbeda. Misalnya, di lingkungan akademisi dan praktisi, organisasi pembelajaran mengarah pada manajemen pengetahuan dan kemudian diciptakan kembali sebagai kemampuan dinamis dengan dasar teori yang berbeda. Menyelidiki berbagai kontribusi pada organisasi pembelajaran, berbagai definisi dan perspektif dapat diidentifikasi. Pada 1980-1990-an, telah berkembang diskusi yang melimpah tentang esensi, tujuan, efektivitas serta

metodologi organisasi pembelajaran. Pendekatan ini berfokus menemukan hakikat organisasi pembelajaran dan pengetahuan, seringkali menciptakan konfrontasi yang kuat antara epistemologi dan ontologi.

Organisasi pembelajar dapat digambarkan sebagai suatu lingkungan di mana organisasi belajar terstruktur sehingga proses kerja tim, kolaborasi, kreativitas, dan pengetahuan memiliki nilai dan makna kolektif (Confessore & Kops, 1998). Organisasi pembelajar dirancang untuk mengantisipasi dan bereaksi terhadap perubahan eksternal dan perubahan lingkungan yang kompetitif dengan cara yang positif dan proaktif (Dari et al., 2020). Organisasi pembelajar membantu lembaga secara internal dengan struktur yang mampu merespon gejala perubahan. Organisasi pembelajar tidak terjadi secara otomatis tetapi membutuhkan komitmen yang mendalam untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan organisasi pada semua level. mengidentifikasi enam tindakan untuk sebuah organisasi pembelajaran: 1) menciptakan kesempatan untuk belajar secara berkesinambungan, 2) mengembangkan penyelidikan dan dialog, 3) mendorong kerjasama dan kelompok belajar, 4) membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran, 5) memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama, 6) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.

Khadra & Rawabdeh (2006) organisasi pembelajar terjadi melalui individu, dan individu akan mentranfer proses pembelajaran pada individu lainnya sehingga proses pembelajaran menjadi budaya pembelajaran dalam organisasi. Organisasi pembelajar menghasilkan perubahan tingkah laku, sikap, kompetensi individu pada semua level organisasi. Proses pembelajaran dapat dicapai melalui transfer pengetahuan, berbagi pengetahuan atau penciptaan pengetahuan baru antara individu dalam organisasi dengan melakukan knowledge sharing.

Kunci organisasi pembelajaran adalah proses pembelajaran organisasi secara terus menerus (Nonaka, 1994; Nonaka et

al., 2006) mengidentifikasi lima penciptaan pengetahuan primer memungkinkan terjadinya pembelajaran organisasi melalui tingkat kecukupan otonomi karyawan dan kesempatan pembelajaran, aspirasi organisasi dengan kejelasan visi dan misi, dukungan manajerial, kreativitas dan inovasi, serta kolaborasi. Lima kondisi sebagai syarat organisasi seharusnya terus menyediakan tempat dengan mendorong pembelajaran berkesinambungan, memberikan otonomi yang lebih luas dan misi strategis serta konsisten terhadap pencapaian visi sebagai dasar organisasi melakukan evaluasi dan koreksi. Organisasi pembelajar haruslah fokus pada meningkatkan pengetahuan organisasi dan memfasilitasi bagaimana mentransfer pengetahuan, dapat tercapai dengan memanfaatkan pembelajaran individual (Hill, 1996; Zhang et al., 2020). Konsep organisasi pembelajaran adalah perpaduan cara organisasi memperkenalkan pembelajaran secara individu dan juga bagaimana organisasi secara keseluruhan juga terus belajar. Karakteristik ini berarti bahwa nilai pembelajaran organisasi sama dengan nilai pembelajaran individu dan organisasi memiliki misi keseluruhannya agar berhasil, dengan melibatkan semua anggotanya dengan terus-menerus melakukan perbaikan.

Beberapa dimensi perlu ada untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan. Organisasi dinamakan organisasi pembelajar, karena memiliki dimensi-dimensi yang memungkinkan organisasi untuk terus belajar, terus berkembang, dan melakukan upaya untuk terus berinovasi. Dimensi-dimensi organisasi pembelajar menurut (Senge, 1990) meliputi 1) Model mental 2) System thinking 3) Shared Vision 4) Personal Mastery dan 5) Team Learning. Bahwa lima disiplin Senge merupakan komponen integral dalam organisasi pembelajaran, menyediakan alat dan metode yang aplikatif dan berguna dalam proses pembelajaran organisasi. Kelima dimensi organisasi pembelajar ini harus hadir dalam sebuah organisasi untuk mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi dengan

perubahan dan juga mengantisipasi terjadinya perubahan di masa depan.

Dimensi pertama adalah model mental merupakan respon individu terhadap situasi yang berkembang di lingkungan tempat kerja terutama dipengaruhi oleh asumsi dan kebiasaan yang selama ini berlangsung. Di dalam organisasi, kadang yang sering terjadi adalah bagaimana pekerjaan ini dilakukan dengan kebiasaan seperti apa. Mental model sangat memungkinkan individu bekerja secara cepat, namun demikian, pada organisasi yang terus berubah, maka mental model ini seringkali tidak dapat berfungsi dengan baik karena menghadapi berbagai hambatan terutama hambatan untuk beradaptasi pada hal-hal yang baru. Sehingga dalam organisasi pembelajar maka model mental tersebut selayaknya perlu didiskusikan, dicermati, dan juga direvisi sesuai kebutuhan.

Kedua adalah *system thinking*. Organisasi terdiri atas unit yang harus saling bekerjasama agar menghasilkan kinerja unggul. Unit tersebut sering disebut dengan divisi, bagian, atau cabang. Sinergitas antar orang-orang di dalam organisasi sangat menentukan kesuksesan organisasi. Kemampuan membangun relasi yang baik hanya akan dimiliki jika semua individu didalam organisasi saling memahami pekerjaan baik pada unit/departemen yang sama atau pada unit/departemen yang berbeda. Sehingga penting bagi sebuah organisasi untuk menghilangkan apa yang disebut dengan ego sectoral. Pandangan dari Robbins & Judge (2015) sekarang semakin banyak organisasi mengandalkan pada struktur *borderless organization* merupakan sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan. Organisasi ini mengandalkan tehnologi informasi sehingga banyak kalangan menyebutnya sebagai organisasi berbasis tehnologi informasi. Apakah hubungan tehnologi dan struktur karena tugas rutin diasosiasikan dengan struktur yang lebih tinggi dan terdepartementalisasi. Tehnologi rutin terkait dengan kendali yang sentralis jika formalisasinya

rendah. Tugas rutin terkait dengan aturan, uraian pekerjaan dan dokumentasi formal. Teknologi non-rutin diasosiasikan dengan keputusan wewenang yang didelegasikan. Pada intinya organisasi harus melakukan proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing individu dari fungsi yang berbeda serta karena perubahan lingkungan yang lebih cepat dan persaingan yang semakin tajam.

Shared vision karena organisasi terdiri atas berbagai individu yang memiliki latar belakang yang berbeda, baik pendidikan, pengalaman, kompetensi serta budaya, sehingga tanpa kejelasan visi, misi serta tujuan organisasi akan sulit bagi organisasi untuk membangun ritme kerjasama pada orang-orang didalamnya. Untuk menggerakkan organisasi pada visi, misi dan tujuan yang sama yang bertujuan agar organisasi dapat focus pada pencapaian sehingga setiap individu dalam organisasi bekerja dengan satu tujuan yang bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi serta produktivitas karyawan dalam organisasi.

Personal mastery karena organisasi pembelajar membutuhkan karyawan dengan kompetensi dan kapabilitas tinggi agar mampu beradaptasi dengan berbagai tuntutan perubahan. Selain itu kecepatan perubahan tipe pekerjaan, telah menyebabkan banyak pekerjaan yang tidak diperlukan lagi oleh organisasi karena digantikan oleh tipe pekerjaan baru, atau digantikan oleh pekerjaan yang menuntut penggunaan teknologi. Bilamana karyawan tidak mau belajar pada hal-hal baru, dipastikan karyawan akan kehilangan pekerjaan. Selain juga banyak pekerjaan yang ditambahkan pada satu pekerjaan (job-enlargement), atau rotasi dan mutasi pekerjaan agar karyawan dapat memahami pekerjaan secara beragam. Oleh karena itu karyawan harus belajar hal-hal baru. Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja ini semua pekerja di sebuah organisasi harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain,

menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Organisasi lintas fungsi seperti yang telah dibicarakan di atas akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

Team learning. Sekarang ini semakin banyak organisasi berbasis team, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team. Menurut Steohen P. Robbins & Judge, (2015) dan Stephen P Robbins et al., (2011) team work merupakan kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individu. tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha-usaha yang terkoordinasi. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan team ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik, sehingga kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu team, akan sangat mempengaruhi apakah pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti atau bahkan bisa berjalan dengan cepat. Pembelajaran organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi pengetahuan dan memiliki kemauan kuat untuk belajar bersama-sama. Sekarang ini juga berkembang apa yang disebut dengan *Cross-Functional Teams* dimana para karyawan yang berasal dari tingkat hirarkhis yang kurang lebih sama, tetapi dari berbagai bidang pekerjaan yang berbeda, yang berkumpul untuk menyelesaikan sebuah tugas. Serta *virtual teams* yaitu tim yang menggunakan teknologi komputer untuk menyatukan anggota-anggota yang terpisah secara fisik guna mencapai tujuan bersama. Sejumlah orang berkolaborasi secara online dengan menggunakan wide area, konferensi video, atau email, baik ketika mereka terpisah hanya ruangan atau benua. Sehingga berbagai perkembangan team, semangat belajar dalam team, cerita sukses atau gagal pada team harus disampaikan pada team yang lainnya untuk meningkatkan keberhasilan team.

Tabel. 10. 1. Konsep Organisasi Pembelajar

Penelitian/Tahun/ alat Analisa	Temuan Konsep
(Senge, 1990)	Mengidentifikasi organisasi pembelajar dengan lima dimensi yaitu penguasaan pribadi/ <i>personal mastery</i> , model mental/ <i>mentals models</i> , visi bersama/ <i>share vision</i> , pembelajaran tim/ <i>team learning</i> , dan sistem berpikir/ <i>systems thinking</i> sebagai prinsip-prinsip yang diperlukan untuk membuat organisasi pembelajar. Tujuan dari organisasi pembelajaran adalah semua karyawan memahami dan menggunakan dimensi organisasi pembelajar untuk meningkatkan pengetahuan organisasi dan, untuk memastikan Keberhasilan organisasi
(Confessore & Kops, 1998; Dari et al., 2020)	Organisasi pembelajar didefinisikan oleh dan tergantung pada struktur dan proses yang; 1) menciptakan kesempatan untuk belajar secara berkesinambungan, 2) mengembangkan penyelidikan dan dialog, 3) mendorong kerjasama dan kelompok belajar, 4) membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran, 5) memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama, 6) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, 7) memberikan kesempatan strategis untuk belajar.
(Hill, 1996; Marsick & Watkins, 2010; Zhang et al., 2020)	bahwa pengembangan organisasi belajar pada dasarnya melibatkan kesepakatan berdasarkan asumsi bahwa; belajar adalah nilai, kuantitas dan kualitas pembelajaran dapat ditingkatkan jika dilakukan dengan sengaja dan bukan pekerja yang tidak memberikan manfaat atau kesempatan yang sia-sia, belajar adalah suatu proses yang terus menerus tanpa awal dan akhir, paling mudah untuk mempertahankan belajar dengan orang lain. Organisasi pembelajar sebagai karakter pembelajaran yang berkelanjutan dan kapasitasnya untuk melakukan transformasi bagi dirinya sendiri. Mendefinisikan secara sederhana berkaitan dengan organisasi pembelajar yang berlangsung secara terus menerus dan melakukan perubahan terhadap dirinya sendiri atau organisasi

Penelitian/Tahun/ alat Analisa	Temuan Konsep
(Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2006)	Kunci organisasi pembelajaran adalah proses pembelajaran organisasi secara terus menerus. Organisasi pembelajar mengidentifikasi lima penciptaan yang memungkinkan terjadinya pembelajaran organisasi melalui tingkat kecukupan otonomi karyawan dan kesempatan pembelajaran, aspirasi organisasi, keterlibatan dukungan manajerial, pembinaan dan pengembangan organisasi kreatif dan persyaratan kolaborasi berbasis keanekaragaman

3. Organizational Learning Theory/Teori pembelajaran Organisasi

Teori pembelajaran organisasi yang dikembangkan oleh (Argyris & Schon, 1978). Pandangan Argyris dan Schon (1978) dengan membuat kategori pada pembelajaran organisasi. Kategori pertama merupakan pembelajaran satu putaran atau sering disebut sebagai single-loop learning sebagai proses pembelajaran yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi, proses ini dapat dilakukan melalui penemuan hal baru atau melakukan perbaikan terhadap berbagai kesalahan berdasarkan pada norma yang berlaku, berbagai nilai yang berlaku, atau pada teori yang berlaku. Pembelajaran satu putaran adalah pembelajaran yang dilalui dengan rutinitas, atau melalui pekerjaan yang dilakukan secara berulang.

Yang kedua adalah pembelajaran dua putaran (double-loop learning) merupakan suatu proses belajar dalam menekankan adanya suatu proses perubahan, memiliki aspek destruktif yang mempertanyakan norma, nilai dan asumsi-asumsi yang berlaku. Dalam organisasi kebutuhan belajar dan perubahan double-loop menjadi sangat penting, karena lingkungan eksternal cenderung dinamis dan berubah dan karena lingkungan internal juga pada dasarnya tidak stabil. Pembelajaran organisasional lebih membantu karyawan untuk mengubah lingkungan dan

juga menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan, untuk bertahan hidup pada perubahan iklim kerja dan juga perubahan teknologi yang kompleks. Pembelajaran dua putaran menjadi lebih relevan bagi keberlangsungan organisasi untuk jangka panjang jika dibandingkan untuk tujuan jangka pendek yang hanya berbicara efisiensi.

Pembelajaran tiga putaran (*triple-loop learning*) Zhang et al., (2020) terjadi ketika prinsip-prinsip penting di mana organisasi didirikan menjadi diskusi, yang melibatkan pengembangan prinsip-prinsip baru yang dengannya organisasi dapat melanjutkan ke fase berikutnya. Tingkat pembelajaran ini dianggap lebih unggul daripada pembelajaran satu putaran/satu arah dan pembelajaran dua putaran dan menyiratkan serta mempertanyakan paradigma yang lebih mendasari pada tujuan, esensial prinsip-prinsip, variabel-variabel yang mengatur, peran yang sejalan misi dari organisasi.

Sebuah literatur yang luas telah menunjukkan bahwa belajar adalah sebuah proses yang tidak pernah berakhir, yang berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan, kinerja dan keberlangsungan organisasi (Argote, 2011). Pembelajaran organisasi berguna untuk memahami bagaimana pengetahuan diciptakan organisasi dan apa yang bisa menjadi keterbatasan alami dari pembelajaran organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Lorenz (1983) organisasi menghadapi kondisi baru dalam perekonomian dan juga krisis lingkungan/ekologis, sehingga harus belajar mengatasi perubahan agar bisa bertahan. Pembelajaran organisasi berbicara tentang bagaimana organisasi melakukan suatu proses belajar dan terkadang mengarah pada berbagai model atau teori. Organisasi pembelajar merupakan tempat, dan pembelajaran organisasi merupakan proses. Pembelajaran organisasi dapat dilihat sebagai pengujian atas proses dan konsep yang digunakan oleh organisasi pembelajar.

Pembelajaran organisasi adalah proses yang melibatkan perubahan kognisi secara kontinu dan juga perubahan perilaku para karyawan (Argote, 2011; Nonaka & Takeuchi,

1995). Pembelajaran organisasi merupakan mekanisme dimana individu dalam organisasi untuk terus belajar, menanamkan repository pengetahuan individu dalam organisasi agar proses pembelajaran organisasi terjadi. Pengetahuan individu yang tertanam dalam organisasi, menyebabkan anggota organisasi dapat mengakses pengetahuan dengan baik, sehingga jika individu meninggalkan organisasi, maka pengetahuan bisa disematkan di berbagai repositori atau memori pengetahuan, melalui rutinitas, jejaring sosial dan sistem memori dalam organisasi di mana pembelajaran terjadi (Zappa & Robins, 2015).

Mekanisme penting dari pembelajaran organisasi adalah proses belajar, dimana belajar dapat dilakukan dari pengalaman orang lain, baik di dalam organisasi atau melintasi batas-batas organisasi. Belajar dari orang lain membutuhkan beberapa bentuk transfer pengetahuan dan interaksi interpersonal antara organisasi anggota. Dalam transfer pengetahuan, sangat tergantung dari kemampuan interpersonal dalam membangun hubungan pada berbagai unit, divisi dan departemen dalam organisasi. Hubungan yang heterogen akan meningkatkan pengalaman individu dalam organisasi, meningkatkan kreativitas dan inovasi serta meningkatkan produktivitas (Crossan et al., 1999).

Model (Crossan et al., 1999; Crossan & Berdrow, 2003) mengidentifikasi empat proses pembelajaran yaitu pembelajaran intuitif, interpretasi, mengintegrasikan dan melembagakan. Pembelajaran intuitif merupakan proses pembelajaran pada level individu, merupakan proses belajar pada alam sadar seseorang untuk memahami dan mencari penjelasan tentang sesuatu hal. Pembelajaran proses kedua adalah proses interpretasi yang dapat terjadi pada tingkat individu dan kelompok. Proses ini merupakan pembelajaran melalui kata-kata dan atau tindakan, wawasan atau gagasan tentang diri sendiri dan orang lain. Individu menafsirkan berbagai tindakan berdasarkan wawasan dan pengetahuannya. Ketiga adalah mengintegrasikan sebagai pemahaman kolektif dari tentang gagasan baru dan bagaimana

cara menerapkannya. Bila cara berpikir dan tindakan baru dilakukan secara berulang akan berdampak cukup signifikan terhadap perubahan organisasi. Dan proses keempat adalah pelebagaan adalah proses pembelajaran embedding yang telah terjadi oleh individu dan kelompok ke dalam institusi organisasi termasuk dalam sistem dan struktur.

Pembelajaran organisasi membutuhkan tempat dimana proses sosial terjadi melalui suatu interaksi sosial antar individu, dan melibatkan proses pengetahuan diciptakan, dipertahankan, dan terjadi suatu transfer pengetahuan (Marsick & Watkins, 2010). Tingkatan dalam pembelajaran organisasi meliputi yaitu level individu, level kelompok atau group dan pada level organisasi. Idenya adalah bahwa perubahan terjadi pada setiap tingkat pembelajaran, termasuk individu, kelompok, dan organisasi, dan bahwa perubahan ini menjadi praktik dan rutinitas baru yang memungkinkan dan mendukung kemampuan menggunakan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja (Castaneda & Rios, 2007). Pada prinsipnya, proses pembelajaran yang dilakukan oleh individu, tidak akan menjamin proses pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi tanpa dilakukan suatu transfer pengetahuan, akuisisi pengetahuan, penciptaan dan berbagi pengetahuan antara individu dalam organisasi (Blau, 1964; Homans, 1958; Kelley, 1967).

Referensi

- Anders Ortenblad. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 1–9.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446. <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

- Castaneda, D. I., & Rios, M. F. (2007). From individual learning to organizational learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363–372.
- Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-Directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection Between the Individual and the Learning Environment. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 365–375.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & White, E. (1999). Learning From Intuition To Framework. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Cuel, R. (2020). A journey of learning organization in social science : interview with Silvia Gherardi. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0031>
- Darafsh, H. (2012). Relationship between learning organization and quality work life: a comparative study of Iran and India. *The IUP Journal of Organizational Behavior : IJOB*, 11(4), 21–37.
- Dari, T. Al, Jabeen, F., Hussain, M., & Khawaja, D. Al. (2020). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning learning. *Management Research Review*, 44(3). <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0090>
- Elkin, G., Zhang, H., & Cone, M. (2011). The acceptance of senge’s learning organisation model among managers in China: An interview study. *International Journal of Management*, 28(4), 354–364. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67679404&site=bsi-live>
- Gorelick, C. (2005). Organizational learning vs the learning organization: A conversation with a practitioner. *Learning Organization*, 12(4), 383–388. <https://doi.org/10.1108/09696470510599154>

- Goyal, S., Sergi, B. S., & Jaiswal, M. P. (2016). Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. *Management Decision*, 54(2), 418–440. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0662>
- Hill, R. (1996). A measure of the learning organization. *Industrial and Commercial Training*, 28(1), 19–25. <https://doi.org/10.1108/00197859610105440>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Kelley, H. H. (1967). *The social psychology of groups*. Transaction Publishers.
- Khadra, M. F. A., & Rawabdeh, I. A. (2006). Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *The Learning Organization*, 13(5), 455–474. <https://doi.org/10.1108/09696470610679983>
- Maiga, A. S. (2015). Advances in Accounting Behavioral Research Article information: *Advances in Accounting Behavioral Research*, 18, 179–211.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2010). Advances in Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 15–32. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. *New York*.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. In *Organization Studies* (Vol. 27, Issue 8). <https://doi.org/10.1177/01708406060666312>
- Pedler, M., Burgoyne, J. G., Pedler, M., & Burgoyne, J. G. (2017). Is the learning organisation still alive? *The Learning Organization*, 24(2), 119–126. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>

- Robbins, Steohen P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). *Organizational behavior*. Universitas Sebelas Maret.
- Rowley, J. (1998). Creating a learning organisation in higher education. *Industrial and Commercial Training*, 30(1), 16–19. <https://doi.org/10.1108/00197859810197708>
- Senge, peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Zappa, P., & Robins, G. (2015). Organizational learning across multi-level networks. *Social Networks*, 44, 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.03.003>
- Zhang, D., Zhuge, L., & Freeman, R. B. (2020). Firm dynamics of hi-tech start-ups: Does innovation matter? *China Economic Review*, 59, 101370. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2019.101370>

1. Konsep *Theory Planned Behavior*

Theory of Planned Behaviour (TPB)/ teori perilaku terencana merupakan kajian lanjutan dari *Theory Reaction of Action (TRA)*/ (teori tindakan beralasan). TPB sendiri dijelaskan sebagai konstruk yang melengkapi TRA. Teori perilaku terencana pada awalnya dinamai dengan *theory of reasoned action*/(teori tindakan beralasan), dikembangkan tahun 1967, di mana teori ini kemudian direvisi dan diperluas oleh (Ajzen & Fishbein, 1970) i.e., social normative beliefs (NBs. Pada tahun 1980, *theory of reasoned action* digunakan untuk mempelajari perilaku seseorang. *Theory of reasoned action*/(teori tindakan beralasan) merupakan perilaku di bawah kendali individu sendiri. Namun jika perilaku tadi tidak sepenuhnya di bawah kendali atau keinginan individu, meskipun individu sangat termotivasi yang ditunjukkan dengan sikap dan norma subjektifnya, maka tidak akan secara nyata menampilkan perilaku tertentu yang diinginkan

Untuk mengatasi kekurangan pada teori tindakan beralasan yang dikemukakan Ajzen dan Fishbein tersebut, maka pada tahun 1988 dikembangkannya *theory of planned behavior* dalam memprediksi perilaku yang tidak dalam kendali sepenuhnya individu. Teori perilaku terencana sendiri sebenarnya menguji dan memprediksi niat dan perilaku actual seseorang (Ajzen et al., 2011; Ajzen & Fishbein, 1970). Teori perilaku terencana diasumsikan bahwa individu merupakan makhluk yang rasional serta menggunakan informasi yang bermanfaat baginya sebelum menentukan sikap dan perilaku. Individu tentu memikirkan dampak dari tindakannya sebelum memutuskan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan perilaku tertentu.

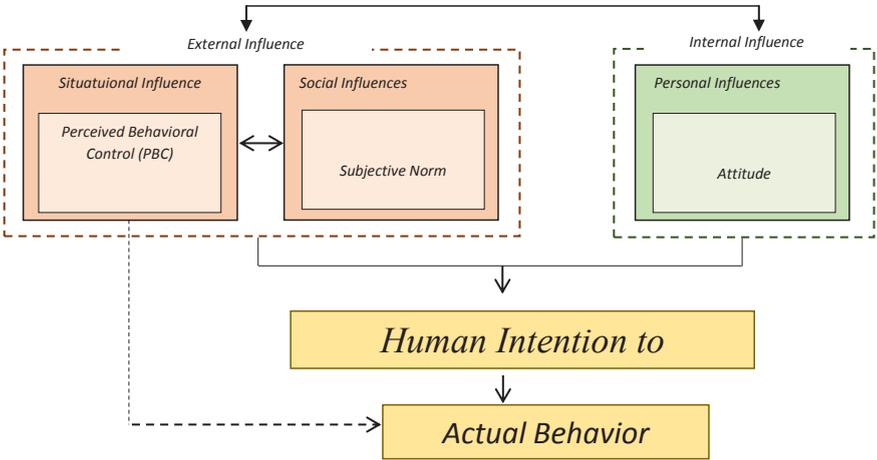
Teori perilaku terencana merupakan teori yang menganalisis sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dipersepsikan. Sikap merupakan cara individu merasakan suatu objek sebagai sesuatu hal yang positif atau negatif, serta menguntungkan atau merugikan. Sikap individu diharapkan dapat menentukan apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

Menurut Tenkasi & Zhang (2018) bahwa teori perilaku terencana menjadi landasan teori perubahan perilaku dengan prediksi niat. Teori perilaku terencana berpendapat bahwa penentu perilaku yang paling proksimal adalah niat. Niat didefinisikan sebagai kesediaan, kesiapan, atau motivasi seorang seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku. Teori perilaku terencana sudah sering diterapkan untuk memprediksi kemungkinan perubahan perilaku. Dalam teori perilaku terencana menjelaskan bahwa niat merupakan aktor pendorong perilaku sebagai fungsi dari sikap sebagai aktor utama mempengaruhi perilaku, norma subjektif, dan *perceived behavioral control*/kontrol perilaku yang dipersepsikan.

Sejalan pandangan Ajzen (2002) bahwa penentu pertama dari tindakan seseorang adalah norma subjektif yang mencerminkan tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu perilaku tertentu, yang dipengaruhi oleh penilaian orang lain termasuk lingkungan sosial dan organisasi yang memberikan pengaruh sosial. Penentu kedua adalah sikap yang dikonseptualisasikan sebagai evaluasi keseluruhan, baik positif maupun negatif dalam melakukan perilaku yang diinginkan. Secara umum, seseorang akan melakukan suatu perilaku/tindakan tertentu yang diyakini dapat memberikan hasil positif (sikap yang menguntungkan) dibandingkan melakukan perilaku yang diyakini akan memberikan hasil yang negatif (sikap merugikan). Keyakinan akan mendasari sikap seseorang terhadap perilaku yang disebut dengan keyakinan perilaku (*behavioural beliefs*) (Ajzen et al., 2011; Ajzen & Fishbein, 2021). Selain itu faktor kedua yang menentukan sikap adalah evaluasi hasil (*outcome evaluation*). Evaluasi hasil merupakan pertimbangan pribadi bahwa konsekuensi atas perilaku yang diambil baik yang disukai atau yang tidak disukai (Gu & Wu,

2019). Konsekuensi perilaku yang disukai atas tindakan tertentu, cenderung akan meningkatkan intensi seseorang untuk melakukan perilaku tersebut (Ajzen & Fishbein, 2021). Ketiga merupakan perilaku kontrol yang dipersepsikan/dirasakan adalah kemudahan atau kesulitan yang dirasakan seseorang untuk melakukan perilaku tertentu (Ajzen & Fishbein, 1970) dan mencerminkan sejauhmana perilaku tersebut dianggap sebagai perilaku yang berada di bawah kendalinya/kehendaknya. Model teori perilaku terencana disajikan dalam Gambar 11.1. sebagai berikut;

Gambar 11.1 Model Theory of Planned Behavior (TPB)

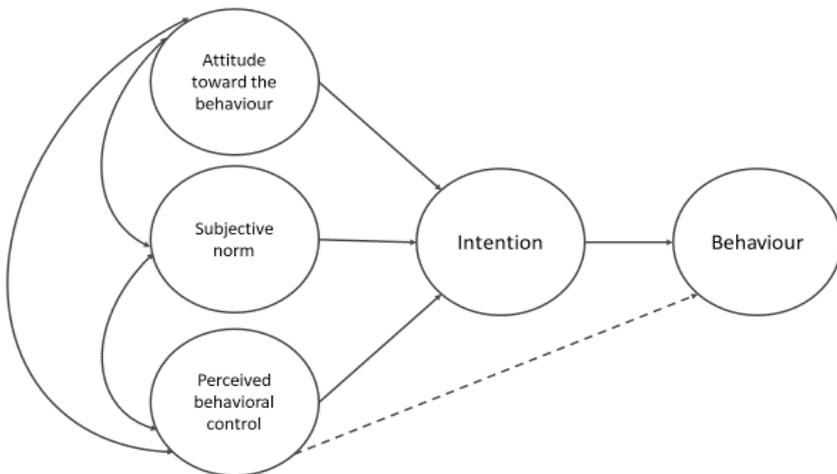


Sumber: (Ajzen, 1991) dikutip dari (Al-Lozi & Papazafeiropoulou, 2012)

Model teori perilaku terencana dipengaruhi oleh dua faktor yakni pengaruh internal (*internal influences*) dan juga eksternal (*external influences*). Kontrol perilaku yang dipersepsikan/dirasakan terdiri dari dua aspek utama, kontrol internal dan kontrol eksternal (Ajzen, 1991, 2002; Dawkins & Frass, 2005; Tenkasi & Zhang, 2018). Pengaruh internal digunakan untuk memprediksi perilaku aktual seseorang yakni pengaruh personal seperti sikap. Sedangkan pengaruh eksternal digunakan memprediksi perilaku actual seseorang adalah pengaruh sosial, norma subyektif dan pengaruh situasional seperti: *perceived*

behavior control/control perilaku yang dipersepsikan/dirasakan (Ajzen et al., 2011; Gu & Wu, 2019). Kontrol internal tergantung pada sejauhmana individu mengkonseptualisasikan diri mereka dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, disiplin, dan kemampuan kemudian melakukan suatu tindakan tertentu. Kontrol eksternal tergantung pada sejauhmana perasaan individu bahwa faktor-faktor lain (eksternal) seperti ketersediaan sumber daya, kendala waktu, dan kerjasama dengan rekan kerja dapat menghambat atau memfasilitasi perilaku yang dimaksud. Atas dasar konseptualisasi tripartit ini, individu merasakan tekanan normatif sosial untuk melakukan perilaku, memiliki sikap positif terhadap perilaku, dan menganggap bahwa melakukan tindakan itu dibawah tanggung jawab pribadi yang terkontrol, akan lebih mungkin untuk memiliki niat yang kuat untuk melakukan perilaku tersebut. Sehingga pada gilirannya akan dikaitkan dengan kinerja perilaku yang sebenarnya. Representasi bergambar dari teori ditunjukkan pada Gambar 11.2 sebagai berikut:

Gambar 11.2. Theory of planned behavior



Sumber: (Ajzen, 1991; Sommestad et al., 2015)

Terdapat empat konstruksi kunci diuraikan dalam teori perilaku terencana; pertama, sikap terhadap perilaku mengacu pada persepsi pribadi yang menguntungkan atau tidak

menguntungkan dari perilaku (Ajzen et al., 2011). Kedua, norma subyektif sesuai dengan tekanan sosial dari orang lain yang signifikan untuk terlibat (atau tidak) dalam suatu perilaku. Ketiga, semakin besar kontrol perilaku dikaitkan dengan persepsi ada atau tidaknya sumber daya dan peluang untuk mengeksekusi suatu perilaku, dan seberapa mudah atau sulit perilaku tersebut untuk dilakukan. Terakhir adalah niat yang mengindikasikan seberapa besar upaya dan dedikasi yang dimiliki seseorang dalam melakukan (lebih dari) perilaku yang diinginkan.

Gambar 11.2 menggambarkan teori dalam bentuk diagram struktural. Teori perilaku terencana merupakan perluasan dari teori tindakan yang dibuat sebagai alasan untuk memperkuat keterbatasan model dalam menjelaskan perilaku, dimana individu memiliki kontrol perilaku yang tidak lengkap. Seperti dalam teori teori perilaku terencana faktor sentral dalam perilaku individu adalah niat untuk melakukan sesuatu. Niat diasumsikan untuk menangkap faktor motivasi yang mempengaruhi perilaku; niat mengindikasikan seberapa kuat individu berusaha untuk mencoba, seberapa banyak upaya/usaha yang telah mereka rencanakan untuk melakukan sesuatu sehingga mempengaruhi mendorong tindakan/perilaku tertentu. Semakin kuat niat untuk terlibat dalam suatu perilaku, semakin besar kemungkinan kinerjanya. Sehingga bagaimanapun juga bahwa niat perilaku dapat ditemukan mengekspresikan perilaku hanya jika perilaku tersebut berada di bawah kendali/kehendak individu. Kedua adalah bahwa kemungkinan adanya pengaruh langsung antara kontrol perilaku yang dirasakan terhadap perilaku. Di banyak contoh, kinerja perilaku tidak hanya tergantung hanya dari motivasi untuk melakukannya tetapi juga kontrol yang cukup akan mempengaruhi suatu tindakan seseorang. Dengan demikian. Kontrol perilaku yang dirasakan dapat mempengaruhi perilaku secara tidak langsung melalui minat seseorang, dan pada akhirnya dapat memprediksi perilaku secara langsung. Di model hubungan langsung ini ditunjukkan dengan panah yang menghubungkan kontrol perilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*) secara langsung berpengaruh terhadap perilaku (*behavior*).

Menurut (Ajzen et al., 2011; Sommestad et al., 2015), target individu memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mengadopsi suatu perilaku apabila individu tersebut memiliki sikap yang positif terhadap perilaku tersebut, mendapatkan persetujuan dari individu lain yang dekat dan terkait dengan perilaku tersebut serta percaya bahwa perilaku tersebut dapat dilakukan dengan baik. Dengan menambahkan sebuah variabel konstruk kontrol perilaku yang dirasakan, maka bentuk dari model teori perilaku terencana tampak di gambar berikut ini.

Murugesan & Jayavelu (2015) pandangan dari psikolog sosial telah menemukan factor-faktor terbesar yang mempengaruhi niat dan mendorong seseorang berperilaku. Secara konsisten paradigma yang kuat tersebut kemudian direplikasi dan diterapkan secara luas: bagaimana peran niat yang kuat dari seseorang dalam mempengaruhi perilaku seperti mencapai karir (preferensi karir), niat kuat seseorang untuk menurunkan berat badan, niat orang untuk aman dalam perjalanan dengan penggunaan sabuk pengaman dan sebagainya. Terdapat sejumlah perkembangan dari model niat dan terdapat kemajuan konstan dalam antededen permodelan niat dalam mempengaruhi perilaku yang Direncanakan. Sejalan dengan pandangan sebelumnya (Murugesan & Jayavelu, 2015; Sommestad et al., 2015) bahwa perilaku terencana mengidentifikasi tiga antededen sikap niat, yang mencerminkan keinginan yang dirasakan untuk melakukan perilaku. Kedua adalah sikap pribadi terhadap hasil perilaku dan persepsi norma sosial. Ketiga adalah kontrol perilaku yang dirasakan, mencerminkan persepsi bahwa perilaku itu dapat dikontrol secara pribadi. Kontrol perilaku yang dirasakan mencerminkan kelayakan melakukan perilaku dan, dengan demikian, terkait dengan persepsi situasional seperti kompetensi atau kapabilitas.

David & Rundle-Thiele, (2018) menjelaskan bahwa teori perilaku terencana memfokuskan perhatian pada individu, konsisten dengan praktik sosial dan merupakan salah satu teori yang paling sering digunakan dalam pemasaran sosial. Teori

perilaku terencana merupakan teori kedua yang paling banyak digunakan dalam bidang pemasaran sosial. Fokus pada teori perilaku terencana mengusulkan bahwa niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu menjadi penentu perilaku dan dalam prakteknya sering dilakukan (Ajzen, 1987, 1991, 2002). Niat ditentukan kombinasi sikap terhadap perilaku, subjektif sosial/ norma subyektif dan kontrol perilaku yang dirasakan. Menurut (Ajzen, 1987, 1991, 2002) semakin positif sikap, semakin baik norma sosial, dan semakin besar kontrol perilaku yang dirasakan, semakin kuat niat untuk melakukan perilaku yang sedang direncanakan. Sehingga semakin tinggi niat, akan semakin sering perilaku yang diinginkan/direncanakan.

2. Kajian Kritis Terhadap *Teori Planned Behavior (TPB)*

Sommestad et al., (2015) membahas teori perilaku terencana diadopsi dari kajian (Ajzen, 1987, 1991, 2002) menyatakan bahwa teori tindakan menawarkan kerangka kerja yang mapan untuk memprediksi niat perilaku dan perilaku aktual. Menurut teori perilaku terencana, perilaku dipengaruhi oleh niat orang dan kontrol perilaku aktual, dimana kontrol perilaku aktual secara moderat terhadap niat (ditunjukkan dengan garis terputus-putus). Kontrol perilaku yang dirasakan sebagai proxy karena kesulitan untuk melakukan pengukuran terkait dengan kontrol perilaku yang sebenarnya (Ajzen, 1991). Selain itu, teori perilaku berencana mempunyai peran moderasi dari kontrol perilaku yang dirasakan sulit untuk dipraktikkan secara empiris, dan banyak model memasukkannya berdampingan dengan model aditif/linier yang lebih sederhana. Teori perilaku terencana menyatakan bahwa niat dipengaruhi oleh sikap, norma yang dirasakan dan kontrol perilaku yang dirasakan. Meskipun teori mengklaim bahwa ketiga konstruksi yang cukup untuk menjelaskan niat dan pengaruhnya terhadap perilaku, namun tidak ada urutan universal tentang pentingnya pengaruh tersebut. Sebaliknya, dalam pandangan dengan konstruksi yang berbeda, misalnya perilaku di mana orang merasa memiliki kendali penuh, variabel

kontrol perilaku yang dirasakan bernilai kecil karena sama pada semua responden (Ajzen, 1991).

Sementara teori perilaku terencana memiliki banyak kritik, peneliti lain telah mencatat bahwa teori perilaku terencana telah berhasil diterapkan pada berbagai perilaku (Armitage & Conner, 2010; McEachan et al., 2011). Konseptual berbeda dari prediktor yang ada, berbagai perilaku yang dipelajari oleh ilmuwan social, secara konsisten mampu meningkatkan prediksi niat dan perilaku (Ajzen et al., 2011). Namun demikian terdapat banyak kritik terhadap teori perilaku terencana ditemukan dalam literatur, dan validitasnya seringkali dipertanyakan. Beberapa penulis berpendapat bahwa TPB hanya dapat menjelaskan sejumlah kecil varians yang dijelaskan, serta memiliki kemampuan prediksi yang sangat terbatas (Sniehotta et al., 2014), mengakui kendala sosial dan lingkungan yang lebih luas, dapat mencegah niat seseorang untuk berubah menjadi alasan. Secara khusus, asumsi mediasi dalam TPB bertentangan dengan bukti. Misalnya keyakinan seseorang sering ditemukan mampu memprediksi perilaku dibandingkan dengan niat. Termasuk kadang pengaruh eksternal pada perilaku dimediasi melalui TPB secara empiris dan konseptual tidak dapat dipertahankan. Misalnya, ada bukti yang konsisten bahwa usia, status sosial ekonomi, kesehatan fisik, kesehatan mental, dan fitur lingkungan memprediksi secara objektif aktivitas fisik sebagai predictor TPB.

Ada banyak bukti bahwa kebiasaan, motivasi seperti penentuan nasib sendiri atau tindakan pengaturan diri seperti perencanaan secara teratur lebih mampu memprediksi perilaku daripada teori perilaku terencana. Namun, ada kekhawatiran mengenai model dasar TPB ini: (1) Konstruksi norma subjektif yang menunjukkan pengaruh sosial, dan tidak mengakui bahwa norma pengaruh sosial ini mencakup aspek deklaratif dan *injunctive*. Kontrol perilaku yang dirasakan individu dari perubahan perilaku yang disarankan (norma deklaratif) juga mempengaruhi personalisasi yang diminta melakukan perubahan (norma *injunctive*). Terlepas dari dukungan umum

untuk TPB, keterbatasan dalam model adalah ditemukan lemahnya dukungan untuk peran norma subjektif dalam memprediksi niat perilaku; (2) TPB dalam menjelaskan perilaku aktual versus dengan perilaku yang dimaksud; dan (3) Model TPB sebelumnya telah ditafsirkan sebagai model aditif di mana setiap faktor psikologis diteorikan secara independen dan unik dengan memperhitungkan varians tambahan dalam niat untuk melakukan perilaku yang menarik. Niat perilaku dengan demikian dipengaruhi oleh tiga faktor utama: evaluasi perilaku (sikap terhadap perilaku), tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku (dukungan normatif), dan mengenai perilaku kontrol yang dipersepsikan (*perceived behavioral control*).

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20(C). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60411-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60411-6)
- Ajzen, I. (1991). Organizational behavior and human decision processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. <https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1493416>
- Ajzen, I. (2002). Residual Effects of Past on Later Behavior: Habituation and Reasoned Action Perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 123–151. <https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466–487. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(70\)90057-0](https://doi.org/10.1016/0022-1031(70)90057-0)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2021). The Influence of Attitudes on Behavior. *The Handbook of Attitudes*, 187–236. <https://doi.org/10.4324/9781410612823-13>

- Ajzen, I., Joyce, N., Sheikh, S., & Cote, N. G. (2011). Knowledge and the prediction of behavior: The role of information accuracy in the theory of planned behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 33(2), 101–117. <https://doi.org/10.1080/01973533.2011.568834>
- Al-Lozi, E., & Papazafeiropoulou, A. (2012). *Intention-Based Models: The Theory of Planned Behavior Within the Context of IS*. 2, 219–239. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9707-4_12
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2010). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour : A Meta-Analytic Review E Y cacy of the Theory of Planned Behaviour : A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499.
- David, P., & Rundle-Thiele, S. (2018). Social marketing theory measurement precision: a theory of planned behaviour illustration. *Journal of Social Marketing*, 8(2), 182–201. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-12-2016-0087>
- Dawkins, C. E., & Frass, J. W. (2005). Decision of union workers to participate in employee involvement: An application of the theory of planned behaviour. *Employee Relations*, 27(5), 511–531. <https://doi.org/10.1108/01425450510612031>
- Dodoiu, G. (2015). Intentions for cooperative conflict resolution in groups: An application of the theory of planned behavior. *Team Performance Management*, 21(5–6), 259–273. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2014-0062>
- Gu, S., & Wu, Y. (2019). Using the Theory of Planned Behaviour to Explain Customers' Online Purchase Intention. *World Scientific Research Journal*, 5(9), 226–249. <https://doi.org/10.6911/WSRJ.201909>
- McEachan, R. R. C., Conner, M., Taylor, N. J., & Lawton, R. J. (2011). Prospective prediction of health-related behaviours with the theory of planned behaviour: A meta-analysis. *Health Psychology Review*, 5(2), 97–144. <https://doi.org/10.1080/17437199.2010.521684>

- Murugesan, R., & Jayavelu, R. (2015). Testing the impact of entrepreneurship education on business, engineering and arts and science students using the theory of planned behaviour: A comparative study. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2014-0053>
- Sniehotta, F. F., Presseau, J., & Araújo-Soares, V. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour. *Health Psychology Review*, 8(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/17437199.2013.869710>
- Sommestad, T., Karlzén, H., & Hallberg, J. (2015). The sufficiency of the theory of planned behavior for explaining information security policy compliance. *Information and Computer Security*, 23(2), 200–217. <https://doi.org/10.1108/ICS-04-2014-0025>
- Tenkasi, R. R. V., & Zhang, L. (2018). A test of the theory of planned behavior: Influencing behavioral change to go “Green.” *Research in Organizational Change and Development*, 26, 127–165. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620180000026004>

1. Konsep Kepemimpinan Dan Pemberdayaan

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi suatu kelompok bertanggung jawab agar pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2015). Sumber pengaruh dari kepemimpinan tersebut dapat berasal dari sumber formal maupun informal. Pandangan bahwa tidak setiap pemimpin adalah manajer dan juga sebaliknya bahwa tidak setiap manajer adalah pemimpin. Hanya karena organisasi memberikan hak-hak formal tertentu tidak akan dapat memberikan jaminan bahwa mereka dapat memimpin secara efektif. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan sekaligus manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Para pemimpin yaitu mereka yang menciptakan status quo, menciptakan visi masa depan, serta menginspirasi para anggota dalam organisasi agar visi tercapai (Wulandari & Putriyanti, 2020). Namun organisasi juga membutuhkan manajer untuk membuat perencanaan secara terperinci, agar organisasi tercipta struktur yang efisien serta kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan.

Fong & Snape (2015) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai sebuah konstruksi motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi yakni kebermaknaan, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Sedangkan kepemimpinan yang memberdayakan mengacu pada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mendelegasikan kekuasaan terhadap bawahan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Amundsen & Martinsen, 2014). Amundsen & Martinsen, (2014) menyatakan kepemimpinan yang memberdayakan sebagai

pendekatan kepemimpinan yang efektif daripada kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis. Sebenarnya, pemberdayaan psikologis adalah mekanisme dimana pemberdayaan kepemimpinan mempengaruhi sikap dan perilaku pada tingkat individu atau tim. Amundsen & Martinsen (2015) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap pemberdayaan psikologis. Sejalan dengan Ghosh et al., (2013) pemberdayaan karyawan merupakan proses beralihnya wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan di level terendah dalam hirarki organisasi. Pemberdayaan sebagai proses transfer kekuasaan dari atasan kepada bawahan. pemberdayaan berupa pemberian otoritas, pengakuan, status, tanggung jawab. Pemberdayaan dirancang dalam bentuk pemberian wewenang pada level dibawahnya dengan cara mendelegasikan kekuasaan dan berbagi tanggung jawab dengan karyawan.

2. Konsep Kepemimpinan Yang Memberdayakan

Berbicara tentang kepemimpinan yang memberdayakan dikembangkan dari teori pemberdayaan dan teori kepemimpinan. Kajian Tierney et al., (1999) dan Wulandari & Putriyanti, (2020) bahwa gaya kepemimpinan sangatlah beragam, misalnya gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, visioner, karismatik dan sebagainya, namun demikian kepemimpinan yang memberdayakan lebih dekat dengan gaya kepemimpinan transformasional. Karena kepemimpinan yang memberdayakan mendelegasikan kekuasaan dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan berinvestasi penuh untuk mengembangkan karyawan dalam pekerjaan. kepemimpinan transpormasional dianggap efektif karena merupakan pemimpin yang menginspirasi para bawahan/pengikut untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki tingkat desentralisasi lebih tinggi dan juga tanggung

jawab lebih besar, karena kepemimpinan transformasional merupakan para pemimpin yang cenderung mengambil resiko, memberikan perhatian secara personal, memiliki ekspektasi tinggi dan berupaya mewujudkan dengan fokus pada tujuan.

Pandangan Srivastava et al., (2006) kepemimpinan yang memberdayakan telah banyak diteliti baik pada skala individu dan pada skala kelompok/tim. Terdapat empat dimensi dari perilaku kepemimpinan yang memberdayakan yaitu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, berbagi informasi, mengembangkan ketrampilan/keahlian bawahan, serta memberikan dukungan emosional dan dorongan untuk kepada bawahan. Diperkuat oleh Scheuer & Loughlin (2021) the authors explore integrating van Knippenberg et al.'s (2004) bahwa kepemimpinan yang memberdayakan merupakan tipe pemimpin yang memberdayakan karyawan mereka dengan memberikan keleluasaan dalam bentuk otonomi, wewenang dalam pengambilan keputusan atau berbagi kekuasaan. Bentuk perilaku pemimpin yang memberdayakan diantaranya mendorong partisipatif dalam pengambilan keputusan, memimpin dengan contoh, berbagi informasi, dan menunjukkan kepedulian terhadap bawahan.

3. Dimensi Kepemimpinan Yang Memberdayakan

Sejalan dengan Arnold et al., (2000) bahwa dimensi kepemimpinan yang memberdayakan meliputi lima hal yakni pemimpin yang membina/mengarahkan bawahan, menginformasikan hal-hal penting, pemimpin yang memberi contoh/tauladan, pemimpin yang memiliki sisi kepedulian dan mendoornng pengambilan keputusan partisipatif. Program pelatihan yang tepat dapat membantu program pemimpin, mengidentifikasi kelemahan dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan operasional dan manajerial bawahan. menjelaskan terdapat lima dimensi kepemimpinan yang memberdayakan. Pertama, pemimpin yang memberdayakan dapat menjadi contoh bagi bawahan.

Kedua, perilaku pembinaan dari pemimpin terhadap bawahan. Ketiga adalah membangun komunikasi secara efektif dengan bawahan. Keempat mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin mendukung pengambilan keputusan partisipatif, sehingga anggota tim memiliki lebih kesempatan untuk juga ikut terlibat. Kelima adalah membantu bawahan memecahkan masalah yang sulit. Dipertajam oleh bahwa pemimpin yang memberdayakan berkontribusi terhadap terciptanya berbagai ide dan informasi, berlaku adil dan memotivasi anggota tim untuk berbagi pengetahuan dengan anggota lainnya.

Menurut Khalili (2018) dan Arnold et al., (2000) selama dua dekade terakhir, kepemimpinan yang memberdayakan telah muncul dengan bentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Fong & Snape (2015) telah mendefinisikan kepemimpinan yang memberdayakan sebagai kombinasi dari empat perilaku, yakni meningkatkan kebermaknaan dalam pekerjaan, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, mempercayai bawahan dan memberikan otonomi. Berbicara tentang pemberdayaan psikologis, di sini fokus utama terletak pada psikologis karyawan, yaitu apakah mereka secara psikologis memiliki kekuasaan atas pekerjaan mereka.

Sejalan dengan Zheng et al., (2020) how the complex interplay between empowering and directive leadership styles influences both leader-member exchange and project performance was also explored. Design/methodology/approach: Polynomial regression analysis and response surface modeling were applied to analyze 161 matched data collected from project members and managers worked in different projects located in China. Findings: Four leadership styles were identified, i.e. ambidextrous, delegating, directive and laissez-faire styles. These may be combined with empowering and directive leadership. With regard to (in bahwa pemberdayaan dan kepemimpinan direktif adalah dua pendekatan kepemimpinan yang berbeda yang mengerahkan peran penting dalam pemeliharaan dan mempromosikan kinerja

organisasi. Kepemimpinan yang memberdayakan memberikan karyawan otonomi, terlibat dalam pengambilan keputusan menuju tujuan yang diinginkan secara mandiri. Berbeda dengan pemimpin direktif yang menyediakan karyawan dengan perintah khusus, membimbing atau memberikan tugas secara eksplisit untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan yang memberdayakan mendorong karyawan untuk berani mengungkapkan pendapat mereka, mendukung kolaborasi dan kerjasama tim (Arnold et al., 2000).

Ulasan Scheuer & Loughlin, (2021) the authors explore integrating van Knippenberg et al.'s (2004 tentang literatur kepemimpinan yang memberdayakan, sebagai proses pembagian kekuasaan oleh para pemimpin formal dengan meningkatkan otonomi dan investasi karyawan (baik individu maupun tim) dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan yang memberdayakan melibatkan bawahan seperti mendorong anggota tim untuk mengekspresikan pendapat dan ide-idenya, mempromosikan pengambilan keputusan secara kolaboratif, dan mendukung berbagi informasi dan kerja tim (Sharma & Kirkman, 2015). Dengan mendelegasikan wewenang dan berbagi informasi, memberi penghargaan dan membagi kekuasaan, kepemimpinan yang memberdayakan memungkinkan anggota tim untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan untuk memecahkan masalah dan meningkatkan layanan dan kinerja. Pelepasan kekuasaan dan kontrol dari pemimpin formal selanjutnya akan memberikan pengaruh pada kinerja adalah keuntungan penting dari kepemimpinan yang memberdayakan dibandingkan dengan bentuk kepemimpinan lainnya, terutama kepemimpinan transformasional (Sharma & Kirkman, 2015). Kepemimpinan yang memberdayakan melakukan pembinaan anggota dan memberi dukungan dalam pengambilan keputusan mandiri dan otonom (Sharma & Kirkman, 2015) dan memastikan anggota tim mencapai kesuksesan jangka panjang dalam peran barunya.

Arnold et al., (2000) secara formal mengintegrasikan berbagai perilaku terkait dengan pemberdayaan kepemimpinan dalam skala mereka untuk mengukur kepemimpinan yang memberdayakan (kuesioner pemberdayaan kepemimpinan,

ELQ), mengklasifikasikannya ke dalam lima kategori utama: (1) menunjukkan kepedulian/berinteraksi dengan tim, (2) pengambilan keputusan partisipatif, (3) pembinaan, (4) memimpin dengan memberi contoh dan (5) memberi informasi.

Zhang et al., (2021) bahwa kepemimpinan yang memberdayakan secara langsung mempengaruhi sikap kerja pengikut dan perilaku, orientasi tugas mungkin memainkan peran penting dalam mewujudkan efektivitas pemberdayaan. Orientasi tugas tercermin dalam tiga dimensi: tugas kepada anggota, tugas untuk misi dan tugas untuk kode. Tiga komponen orientasi tugas terdiri dari orientasi normative untuk melakukan apa yang benar bagi organisasi. Kepemimpinan yang memberdayakan mempengaruhi orientasi tugas karena tiga alasan, Pertama, kepemimpinan yang memberdayakan memprediksi tingkat tugas yang lebih tinggi kepada anggota dalam pengikut karena perasaan kewajiban pengikut kepada anggota terutama didasarkan pada perlakuan pemimpin mereka dari mereka. Pemimpin yang memberdayakan menginspirasi loyalitas dan layanan yang meningkat dan menciptakan ikatan sosial yang kuat yang menghubungkan pengikut dengan organisasi. Pengikut akan menerima umpan balik positif, akan menginternalisasi nilai-nilai pemimpin mereka dan kemudian berperilaku konsisten dengan nilai-nilai tersebut. Ini meningkatkan harga diri pengikut dan, selanjutnya, orientasi tugas mereka untuk membalas perilaku positif para pemimpin mereka. Kedua, memberdayakan pemimpin akan meningkatkan perasaan kewajiban pengikut untuk mencapai tujuan misi organisasi (yaitu tugas untuk misi). Tugas untuk misi melibatkan sejauh mana dimana seorang pengikut merasakan kewajiban moral untuk mendukung misi organisasi.

Kepemimpinan yang memberdayakan menciptakan hubungan yang menguntungkan ditandai dengan perasaan saling kewajiban dan timbal balik (Biemann et al., 2015). Norma timbal balik telah ditunjukkan dalam organisasi di mana pengikut termotivasi untuk memberi kembali kepada pemimpin mereka dengan cara yang dihargai oleh organisasi. Pengikut mengakui upaya pemimpin mereka untuk memberikan manfaat bagi mereka,

yang dapat memicu penyesuaian sikap positif dan keterlibatan dalam peran kerja. Ketiga, kepemimpinan yang memberdayakan membantu pengikut untuk mengklarifikasi kode yang harus dipatuhi orang-orang dalam organisasi. Kewajiban terhadap kode mencerminkan bahwa aturan memandu bagaimana seseorang harus atau seharusnya berperilaku. Kepemimpinan yang memberdayakan merasa memiliki berkewajiban terhadap pengikutnya dan juga berkewajiban terhadap organisasi mereka dan membantu pengikut untuk mematuhi aturan organisasi (tugas dan kode-kode) dengan mengajak para pengikut untuk membuat pilihan yang independen, beralasan dan bertanggung jawab. Pengikut yang merasakan kewajiban ini akan mewujudkan keyakinan mereka dengan mendukung organisasi dan mematuhi kode dan prinsip-prinsipnya.

Kepemimpinan yang memberdayakan menurut Chow (2018) merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan berbagi kekuasaan untuk memberi karyawan lebih banyak otonomi dan tanggung jawab untuk mengarahkan diri sendiri (Srivastava et al., 2006). Kepemimpinan yang memberdayakan berfokus pada pengembangan kapasitas kepemimpinan diri di antara bawahan. kepemimpinan yang memberdayakan meningkatkan kebermaknaan pekerjaan, menyediakan karyawan dengan otonomi dan perasaan penentuan nasib sendiri, mengekspresikan sikap percaya supervisor terhadap kompetensi karyawan mereka, dan membuat perbedaan dalam hasil kerja dengan mempromosikan rasa dampak. Berbagi kekuasaan dan diberikan otonomi mengaktifkan reaksi motivasi intrinsik bawahan. Akibatnya, diberdayakan karyawan membuatnya lebih bersedia untuk mengerahkan upaya ekstra berinovasi dan terlibat dalam bentuk perilaku kreatif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang diberdayakan memberikan lebih banyak waktu dan mengerahkan upaya yang lebih besar untuk memecahkan masalah dan mereka lebih mau berbagi untuk menghasilkan ide-ide baru dan berguna. Karya empiris terbaru oleh Kim et al., (2018) menunjukkan bahwa pemimpin yang memberdayakan bertindak sebagai pendorong penting memfasilitasi perilaku kreatif dan inovatif di tempat kerja.

Pandangan Srivastava et al., (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan ditemukan berhubungan positif dengan pemberdayaan bawahan, Studi menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memberdayakan membangun hubungan kerja secara baik dengan bawahan, mempertimbangkan hubungan kerja dengan bawahan. Menurut Kuo et al., (2014) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh penting dalam penggunaan Teknologi Informasi (TI). Studi ini mencoba mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan pada adaptasi sistem manajemen pengetahuan (KMS) dan dampaknya terhadap kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru. Penelitian Kuo et al., (2014) menjelaskan perlunya mempertimbangkan bagaimana memberdayakan bawahan secara tepat, keputusan yang dapat memfasilitasi lingkungan kerja mengembangkan teknologi. Tanpa kepemimpinan yang tepat, meskipun perusahaan dapat memperkenalkan adaptasi sistem manajemen pengetahuan, tidak menutup kemungkinan sistem tidak berjalan secara efektif karena ketidakmampuan organisasi mengambil manfaat dari teknologi baru yang diadopsi.

Tabel. 12.1. Kepemimpinan Yang Memberdayakan

Penulis	Temuan Konsep
(Amundsen & Martinsen, 2014, 2015) which were investigated in a sample of 317 subordinates in Study 1. The results supported the validity and reliability of a two-dimensional, 18-item instrument, labeled the Empowering Leadership Scale (ELS	kepemimpinan yang memberdayakan mengacu pada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mendelegasikan kekuasaan terhadap bawahan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Amundsen & Martinsen, 2014). Amundsen & Martinsen, (2014) menyatakan kepemimpinan yang memberdayakan sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif daripada kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis.

Penulis	Temuan Konsep
Srivastava et al., (2006)	Terdapat empat dimensi dari perilaku kepemimpinan yang memberdayakan yaitu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, berbagi informasi dan pengembangan ketrampilan/ keahlian, memberikan kesempatan untuk bertindak, memberikan dukungan emosional dan dorongan untuk kepada bawahan.
Gkorezis, (2016)	Kepemimpinan yang memberdayakan telah didefinisikan sebagai bentuk kepemimpinan yang menggambarkan perilaku yang berbagi kekuasaan dengan bawahan. Dengan demikian, pemimpin yang memberdayakan mendelegasikan wewenang, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kelonggaran dalam manajemen diri. Sedangkan tipe pemimpin dengan pemberdayaan rendah adalah keterbatasannya kesempatan untuk otonomi karyawan, mencegah manajemen diri dan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap kemampuan bawahan. Gaya kepemimpinan ini memiliki baru-baru ini muncul dalam literatur sebagian besar karena meningkatnya minat pada keduanya pemberdayaan struktural dan psikologis.
(Arnold et al., 2000)	Kepemimpinan yang memberdayakan terdiri dari lima dimensi yaitu membina, menginformasikan, memimpin dengan memberi contoh, menampilkan kepedulian atau berinteraksi dengan tim, serta pengambilan keputusan partisipatif

Referensi

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly*, 26(5), 775–789. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003>
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 202–217. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6),

- 1030–1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Khalili, A. (2018). Creativity and innovation through LMX and personal initiative. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 323–333. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0183>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kuo, Y. K., Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2014). Enabling innovative ability: Knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 696–710.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Scheuer, C. L., & Loughlin, C. (2021). Seizing the benefits of age diversity: could empowering leadership be the answer? *Leadership and Organization Development Journal*, 42(3), 495–515. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0516>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group and Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: the Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 591–620.
- Wulandari, F., & Putriyanti, O. A. (2020). Studi share leadership dan perannya dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 74–84. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/4076>

- Zhang, X., Tian, G., Ma, C., Tian, Y., Li, Z., & Liang, L. (2021). “Too much of a good thing?”: exploring the dark side of empowering leadership by linking it with unethical pro-organizational behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 32–46. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0033>
- Zheng, J., Gou, X., Wu, G., Zhao, X., Li, H., & Liu, B. (2020). The ambidextrous and differential effects of directive versus empowering leadership: a study from project context. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(3), 348–369. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0509>

BAB 13

PATH-GOAL LEADERSHIP THEORY/TEORI JALUR TUJUAN PEMIMPIN

1. Konsep Teori Jalur Tujuan Pemimpin

Literatur tentang faktor motivasi pengikut, diamati dalam *Path Goal Theory of Leadership* pertama kali muncul di awal tahun 1970-an dalam karya (Evans, 1996; House, 1971, 1996). Teorinya yang diangkat oleh (House, 1971) tersebut menyangkut hubungan antara atasan dengan bawahan. Menurut *Path Goal Theory of Leadership* (House, 1971), seorang pemimpin efektif adalah pemimpin yang memberikan informasi yang diperlukan, memberikan dukungan, atau hal lain yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan. Pemimpin efektif adalah pemimpin yang membantu bawahan dengan melihat apa yang dibutuhkan di tempat kerja apa yang telah tersedia dan apa yang harus disediakan dan dengan membantu bawahan mengatasi kesulitan yang dihadapi.

Wofford & Liska, (1993) Selama dua dekade terakhir, *Path Goal Theory of Leadership* telah banyak berkembang secara konseptual dan mendapat perhatian penelitian terhadap teori tersebut. *Path Goal Theory of Leadership* sebagaimana disajikan House (1971), diturunkan dari teori motivasi ekspektansi sebagai landasannya. Teori ekpekstansi/harapan sendiri menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan bertindak sangat tergantung dengan kekuatan ekspektansi kita tentang hasil yang diperoleh dari tindakan serta ketertarikan individu terhadap hasil tersebut (Steohen P. Robbins & Judge, 2015). *Path Goal Theory of Leadership* berpendapat peran dari seorang pemimpin yakni meningkatkan harapan bawahan, dengan sarana dan valensi. Para pemimpin perlu melihat keadaan psikologis bawahan, mempengaruhi kepuasan bawahan dan memotivasi, sehingga

memiliki pengaruh positif terhadap hasil pekerjaan bawahan. *Path Goal Theory of Leadership* mendorong para pemimpin untuk memberikan pelatihan terhadap bawahan, memberi bimbingan, serta dukungan dan penghargaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja efektif. Peran pemimpin dalam konsep *Path Goal Theory of Leadership* meliputi: pertama, meningkatkan imbalan pribadi bawahan dalam rangka pencapaian tujuan pekerjaan, kedua adalah memperjelas cara mencapai hasil, ketiga adalah berusaha mengurangi hambatan dalam mencapai tujuan, serta keempat yakni berusaha meningkatkan kesempatan untuk kepuasan bawahan.

Teori jalur-tujuan yang dikembangkan oleh (House, 1971) dan direvisi selama beberapa tahun ke depan misalnya (House, 1996), berpendapat bahwa para pemimpin dapat menyesuaikan perilaku mereka sendiri untuk beradaptasi dengan kontinjensi dan dengan cara ini menemukan gaya yang paling cocok untuk situasi tertentu. Teori ini menyatakan bahwa tujuan utama pemimpin adalah membantu bawahan mencapai tujuan bawahan secara efektif, dan memberi mereka arahan dan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka sendiri serta tujuan organisasi.

Path Goal Theory of Leadership berpendapat bahwa pengaruh pemimpin terhadap bawahan juga dimoderasi variabel situasional. Pandangan dari House dan Mitchell (1974) dalam Murdoch (2013) mengidentifikasi dua variabel situasional: yakni karakteristik lingkungan, dan karakteristik bawahan. Pada teori awalnya *Path Goal Theory of Leadership* House (1971) menekankan peran moderasi dari karakteristik tugas, seperti tugas struktur, ambiguitas peran, otonomi pekerjaan, serta lingkup pekerjaan dan saling ketergantungan tugas. Karakteristik bawahan ditekankan pada ketergantungan, otoritas, kemampuan, serta *locus of control*.

Path Goal Theory of Leadership merupakan teori mendasarkan penentuan gaya dimana perilaku pemimpin akan melihat lingkungan organisasi mana yang paling sesuai

dengan bawahan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. *Path-goal leadership theory* (teori jalur tujuan pemimpin) telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh (Evans, 1996; House, 1996). Kajian House (1971) tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja bawahan disajikan. Penjelasaannya berasal dari teori motivasi jalur-tujuan. Dimensi perilaku pemimpin seperti struktur inisiatif pemimpin, pertimbangan, otoritarianisme, pengaruh hierarkis, dan kedekatan pengawasan dianalisis dalam hal variabel jalur-tujuan seperti valensi dan instrumentalitas.

Dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada (Ivancevich, 2007). Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model *path goal* belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional. *Path Goal Theory of Leadership* menetapkan variabel moderator situasional di mana pengaruh dari perilaku pemimpin tertentu bergantung. House (1971) memformulasikan teori ini dengan versi yang lebih teliti dengan menyertakan variabel situasional. **Konsep** *Path Goal Theory of Leadership*, bahwa pemimpin menjadi efektif karena pengaruh positif motivasi yang mereka berikan terhadap para pengikut. *Path Goal Theory of Leadership* dalam kajian Ivancevich, (2007) disebut *path-goal* karena hanya fokus bagaimana cara para pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan seperti; tujuan pekerjaan, cara pengembangan potensi diri, serta jalur yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan. Dasar dari *path goal* adalah teori motivasi ekspektansi.

Teori awal dari *path goal* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan kepada bawahan dan membuat imbalan tersebut (*contingent*)

mampu mendorong bawahan mencapai tujuan spesifik. Perkembangan awal teori *path goal* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha dan imbalan. Model kepemimpinan jalur tujuan menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi (Ivancevich, 2007; Murdoch, 2013).

Saide et al., (2019) namely, leadership, information technology (IT *path-goal leadership theory* merupakan salah satu teori yang fokus pada gaya manajer. *Path-goal leadership theory* telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja karyawan. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh House (1996). Model kepemimpinan menyatakan pentingnya mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan, pengembangan diri dan pencapaian. *Path-goal leadership theory* memiliki empat bidang utama, yaitu, direktif, mendukung, partisipatif dan berorientasi pada prestasi. Bahwa secara simultan, gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja.

Path-goal leadership theory menurut pandangan Jermier (1996) yang paling awal teori kepemimpinan yang secara meyakinkan menspesifikasikan beberapa perilaku pemimpin. Meskipun sebelumnya upaya untuk mengidentifikasi varietas penting dari perilaku pemimpin, banyak ahli teori pada saat itu tertarik pada model kepemimpinan satu dan dua dimensi yang sederhana, biasanya menekankan tugas dan berorientasi pada hubungan. perilaku pemimpin. Teori jalur-tujuan menetapkan empat jenis pemimpin yang berbeda secara konseptual perilaku,

menyangkal apa yang diterima begitu saja tentang eksklusivitas dan keutamaan tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan dengan memasukkan partisipatif dan berorientasi pada prestasi Kedua, teori jalur-tujuan menyatakan bahwa kepemimpinan, pada dasarnya, lebih dari sekedar diadik fenomena kelompok.

Variabel moderator yaitu karakteristik pribadi yang penting adalah persepsi mengenai bawahan dan kemampuan pemimpin sendiri (Murdoch, 2013). Semakin tinggi tingkat persepsi bawahan terhadap kemampuan pemimpin memenuhi tuntutan tugas, semakin kecil kemungkinan bawahan menerima gaya kepemimpinan direktif. Variabel situasional tambahan telah dipertimbangkan dalam masing-masing kelas ini; Namun, sebagian besar analisis penelitian telah berkaitan dengan karakteristik tugas, terutama dengan struktur tugas. Variabel hasil bawahan dari House (1971) yang dikonseptualisasikan yakni valensi terkait dengan perilaku yang berhubungan dengan tujuan dan pencapaian tujuan, serta instrumen jalur pencapaian tujuan. Penelitian House, (1971) selanjutnya menggunakan kinerja efektivitas, kejelasan peran, kepuasan secara umum/ lingkungan kerja, kepuasan pada pekerjaan sendiri, dan kepuasan dengan atasan sebagai pengganti untuk variabel hasil. Meskipun formulasi teori House dan Mitchell (1974) dalam Murdoch (2013) mencoba menambah dua konstruksi yakni partisipatif dan berorientasi prestasi, namun sebagian besar penelitian terlanjur menjelaskan konsep dari House (1971) difokuskan pada konstruksi awalnya yakni (direktif, instrumental, klarifikasi, dan suportif). *Path-goal leadership theory* mengusulkan empat jenis gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan tersebut meliputi gaya kepemimpinan direktif atau instrumental, suportif, partisipatif dan berorientasi pada pencapaian Silverthorne (2001) managers and subordinates. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tahu gaya mana yang digunakan dan kapan menggunakannya.

2. Empat Gaya Path Goal

Para pemimpin diteorikan untuk memengaruhi motivasi secara berbeda-beda individu dengan mempengaruhi valensi dan harapan. Mereka juga memengaruhi kepuasan bawahan individu dan sejauh mana individu menerima pemimpin. Ini menyangkal apa yang diterima begitu saja tentang keseragaman dan konsistensi kelompok kepemimpinan dan membuka lapangan untuk mempertimbangkan pendekatan individual untuk manajerial kepemimpinan. Ketiga, teori jalur-tujuan mempercepat gerakan menuju pendekatan kontingensi dalam penelitian perilaku organisasi dengan mengidentifikasi kombinasi variabel yang lebih kompleks yang memoderasi efek dari perilaku pemimpin. Penelitian kemudian muncul yang menunjukkan tidak hanya keterbatasan pemikiran satu cara terbaik, tetapi juga potensi penyempurnaan penjelasan dengan memeriksa bagaimana kombinasi variabel situasional memoderasi pengaruh dari perilaku pemimpin. Keempat, dan yang paling penting, teori jalur-tujuan adalah meletakkan dasar untuk mempertimbangkan situasi di mana perilaku para pemimpin sedikit atau tidak ada konsekuensinya.

Disebutkan bahwa pemimpin perilaku akan menjadi motivasi bagi bawahan sejauh itu melengkapi pekerjaan lingkungan dan melengkapinya dengan apa yang kurang. Meskipun pernyataan ini menyarankan bahwa ada situasi di mana kepemimpinan tidak relevan, House and associates berhenti mengelaborasi tema ini. Tapi, mempertanyakan yang utama, diterima begitu saja asumsi dalam penelitian kepemimpinan (bahwa beberapa bentuk perilaku pemimpin akan selalu memiliki efek penting) menarik perhatian orang lain yang menganggap peran pemimpin formal sering berlebihan. Idenya mendapatkan momentum, beresonansi melalui bidang perilaku organisasi sebagaimana tercermin dalam karya Calder (1977) Pfeffer (1977), Kerr dan Jermier (1978), Meindl, Erlich, & Dukerich (198.5) dan lain-lain. Ironisnya, fitur utama dari teori kepemimpinan jalur-tujuan yang membuatnya menarik adalah bahwa ia berbatasan dengan

menyangkal pentingnya perilaku pemimpin dalam situasi tertentu, sehingga meningkatkan kesadaran asumsi mendasar di lapangan.

Manakah dari gaya ini yang dipilih seorang pemimpin yang harus bergantung pada sifat tugas dan kebutuhan bawahan. Jika tugas didefinisikan dengan baik maka lebih sedikit bimbingan yang dibutuhkan dan pemimpin kurang dapat mengarahkan, sedangkan jika tugas tidak didefinisikan dengan baik, bawahan akan membutuhkan lebih banyak bimbingan dan arahan dari pemimpin. Teori *path goal* berpendapat bahwa seorang pemimpin harus terus berorientasi pada tugas atau hubungan sesuai dengan situasi tertentu yang dibutuhkan (S.P Robbins & Judge, 2009; Stephen P Robbins et al., 2011).

a) Gaya direktif

Kepemimpinan direktif merupakan kepemimpinan memberikan perintah atau tugas (otokrasi). Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggungjawab sepenuhnya. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter. Pemimpin direktif atau instrumental memberi tahu bawahan apa yang diharapkan dari mereka dan memberikan panduan khusus serta menegakkan aturan dan prosedur.

b) Gaya suportif

Pemimpin yang suportif menyukai lingkungan yang ramah dan memberikan perhatian yang kuat pada kebutuhan dan kesejahteraan bawahannya. Kepemimpinan suportif adalah kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah pemimpin yang penyokong atau ada perhatian, tipe gaya kepemimpinan ini adalah tipe yang bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan,

mudah didekati dan memuaskan kinerja bawahan. Dengan cara membimbing bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang membantu keinginan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, mampu bekerjasama, serta mengembangkan kompetensi diri sendiri dan bawahan.

c) Gaya partisipatif

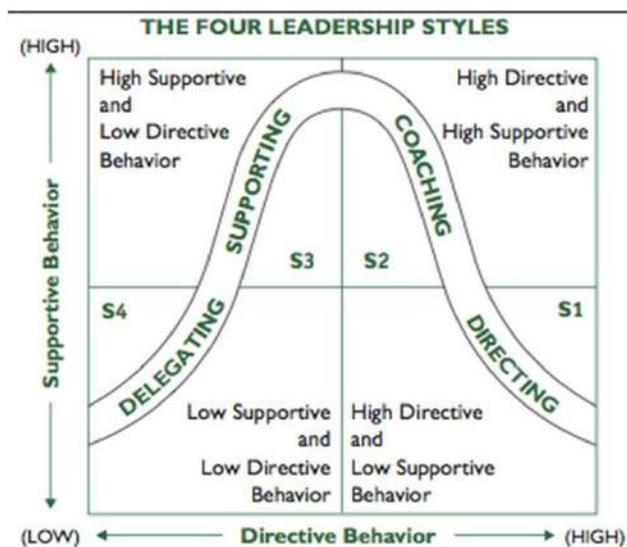
Kepemimpinan partisipatif merupakan tipe kepemimpinan yang cenderung meminta pendapat dan saran dari bawahan untuk mengambil keputusan. Tipe kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan pada bawahan untuk terlibat pada menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah/larangan. Tipe kepemimpinan partisipatif cenderung meminta pendapat dan saran serta menggunakan saran tersebut sebelum mengambil keputusan, melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah serta mengambil keputusan jika dianggap sejalan dengan pemimpin. Tipe kepemimpinan partisipatif lebih banyak meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam mengambil keputusan

d) Gaya berorientasi pencapaian/prestasi

Kepemimpinan berorientasi pencapaian/prestasi merupakan kepemimpinan yang memberikan tantangan yang menarik bagi bawahan serta merangsang bawahan untuk dapat mencapai tujuan organisasi, mendorong bawahan mampu mewujudkan target serta melaksanakan dengan baik. Semakin tinggi orientasi pemimpin terhadap prestasi, akan semakin tinggi keyakinan bawahan akan berhasil mewujudkan target dan menghasilkan pekerjaan yang efektif. Gaya berorientasi prestasi menetapkan tujuan yang menantang serta mendorong kemampuan bawahan untuk mampu mencapainya. Sehingga tipe kepemimpinan berorientasi prestasi merupakan suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar

mereka mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Akhirnya, pemimpin yang berorientasi pada pencapaian berusaha untuk meningkatkan kinerja, menetapkan standar yang tinggi, dan menunjukkan keyakinan bahwa bawahannya akan mencapai standar tersebut (Steohen P. Robbins & Judge, 2015).

Gambar 13.1. Empat Gaya Kepemimpinan: Hubungan Antara Perilaku Supportif Dan Perilaku Mengarahkan



Apollo Daito, Ishak Ramli., 2012., The Influence Corporate Social Responsibility, Emotional Intelligence, Leadership, Job Satisfaction with Good Corporate Governance (The Study Empirical on Mining Companies in Indonesia); 10 th International Conference on Corporate Social Responsibility., Loyola University.

Menurut teori jalur tujuan apakah seorang pemimpin harus mengarahkan atau mendukung, atau harus memperhatikan beberapa perilaku lainnya, bergantung pada analisis atas situasi yang rumit. *Path-goal leadership theory* memprediksikan;

- a) Kepemimpinan direktif akan menghasilkan kepuasan kerja lebih tinggi pada tugas-tugas yang bersifat ambigu atau banyak tekanan dibandingkan dengan tugas-tugas terstruktur/rutin dan tertata dengan baik (Stephen P Robbins et al., 2011)

- b) Kepemimpinan supportif menghasilkan kinerja tinggi dan juga kepuasan tinggi pada pekerjaan yang terstruktur (Stephen P Robbins et al., 2011)
- c) Dengan demikian, gaya kepemimpinan direktif dianggap sebagai hal yang mubazir. Selain itu, ditemukan bahwa *locus of control* mempengaruhi respon. Individu yang memiliki *locus of control internal* biasanya akan lebih puas dengan gaya partisipatif, sedangkan individu dengan *locus of control eksternal* biasanya lebih puas dengan gaya kepemimpinan direktif (Ivancevich, 2007).

REFERENSI

- Evans, M. G. (1996). R.J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness." *Leadership Quarterly*, 7(3), 305–309. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90021-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90021-1)
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. J. (1996). Path goal theory of leadership: lesson, legacy, and reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3).
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management (11th ed.)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jermier, J. M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. *Leadership Quarterly*, 7(3), 311–316. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90022-3)
- Murdoch, L. P. (2013). An Investigation of Path-Goal Theory , Relationship of Leadership Style , Supervisor- Related Commitment , and Gender. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 6(1), 13–44.
- Robbins, S.P, & Judge, T. . (2009). *Organizational Behavior* (Pearson Prentice Hall (ed.); 13th Ed).
- Robbins, Steohen P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.

- Saide, S., Indrajit, R. E., Trialih, R., Ramadhani, S., & Najamuddin, N. (2019). A theoretical and empirical validation of information technology and path-goal leadership on knowledge creation in university: Leaders support and social media trend. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(3), 551–568. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2018-0067>
- Silverthorne, C. (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 151–158. <https://doi.org/10.1108/01437730110395042>
- Wofford, J. C., & Liska, Z. (1993). Path-Goal Theories of Leadership : *Journal of Management*, 19(4), 857–876.

1. Konsep teori keselarasan diri

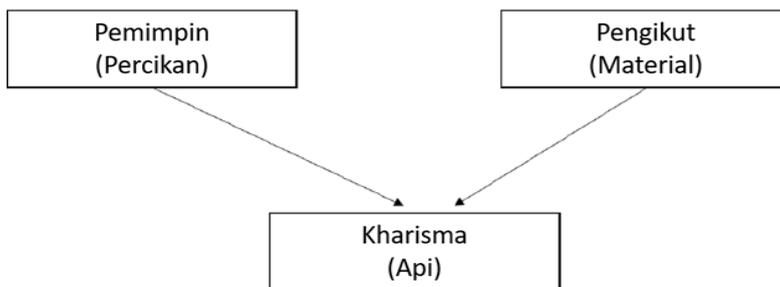
Pembawaan teori ini di dalam ilmu manajemen banyak bersinggungan dengan bidang marketing/pemasaran mengingat menyediakan berbagai bahasan tentang prinsip *brand image* dan *self image* yang kemudian menjembatani preferensi pemilihan produk konsumen dengan gambaran *personality* yang diyakini. Dalam penggambaran diri seseorang, ia akan cenderung meyakini nilai-nilai positif di dalam dirinya dan menjadikannya sebagai acuan tingkah laku. Ini juga berlaku ke dalam sikap seseorang dalam menentukan merek atau objek mati lainnya. Hal ini disampaikan oleh Aaker (1999) dengan argument dasar bahwa peran ekspresi diri juga mampu mempengaruhi benda mati dengan serangkaian kompleksitas kepribadian manusia yang kemudian dihubungkan dan diterima baik dengan psikologi. Hal ini dikarenakan objek diyakini mampu memberikan ekspresi sosial seperti kekuatan simbolis bagi seseorang. Dari sinilah terbentuk hubungan antara produk-atribut ekspresif (*product's value-expressive attributes*) dan pengguna produk (*product-user image*) melalui teori keselarasan diri.

Produk-Atribut Ekspresif (*product's value-expressive attributes*) merupakan salah satu cara pengiklanan yang mana iklan dibuat untuk menciptakan *image* produk atau merek tertentu. Ketika produk atau image dianggap memiliki ekspresif nilai, audiens dipengaruhi oleh Langkah persuasive yang dilakukan perusahaan (Johar & Joseph Sirgy, 1991; Plewa & Palmer, 2014). Ini memberikan temuan bahwa tidak semua merek atau produk dapat selalu didasari atas daya tarik fungsionalnya saja. Dari sini kita mendapatkan bagaimana kepribadian

mampu merefleksikan pilihan. Ketika kepribadian itu bertemu dengan produk atau image yang cocok, maka disitulah terdapat keselarasan individu.

Jika dibawa ke ranah perusahaan, secara general teori ini menyiratkan kesesuaian individu dengan organisasi seusai dengan refleksi dirinya. Keselarasan antara tugas individu, struktur karyawan, atau mungkin nilai yang dimiliki organisasi. Menurut Kaufman et al., (1991). Kesesuaian ini melahirkan kepuasan kerja karyawan yang kemudian meningkatkan efektivitas perusahaan. Kesesuaian antara individu dengan atasan atau manager juga diperhitungkan. Melalui kualitas kharisma pemimpin, seseorang dapat dengan sukarela melakukan penyesuaian dengan pemimpin dalam wujud kesetiaan dan dukungan (Klein & House, 1995; Meeprom & Fakfare, 2021). Kharisma terbentuk atas tiga elemen yang saling berhubungan; pemimpin yang mempunyai kualitas kharisma, bawahan yang mudah tersulut, dan lingkungan yang kondusif untuk kharisma.

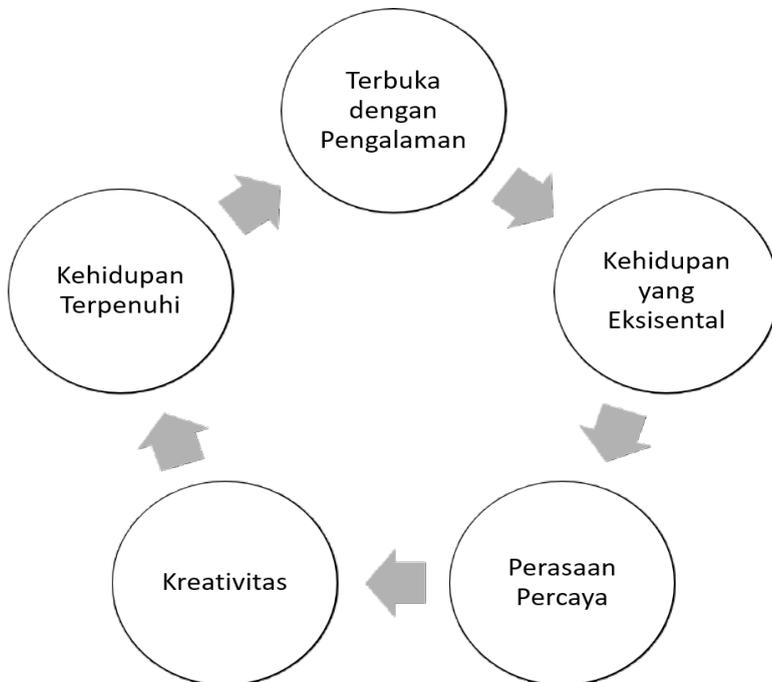
Gambar 14.1. Kausa dari Kharisma



Di sisi lain, penggunaan teori keselarasan diri juga memberikan sumbangan dalam proses aktualisasi diri seseorang. Maslow (1950) menunjukkan tentang bagaimana keinginan, ketakutan, kecemasan, dan harapan dapat terbentuk berdasarkan karakter seseorang. Aktualisasi diri Maslow membutuhkan seseorang untuk mencapai tujuan, mendapatkan kenyamanan, dan memenuhi keinginan agar menjadi sejahtera. Oleh Rogers (1974) menelaah lagi asumsi Maslow, meyakini bahwa individu berkembang dan bertumbuh, mencari lingkungan yang mampu

membentuk keaslian kepribadian melalui serangkaian proses seperti keterbukaan dan pengungkapan diri. Teori dari Roger banyak memfokuskan terapi dengan pendekatan yang ‘terpusat pada orang’ (Ahmad & Ismail, 2015), dimana aktualisasi, meningkatkan, dan menjaga diri sendiri adalah bentuk dasar diri. Dengan begitu, ‘*self theory*’ terbentuk, mendasari motif dari kepribadian seseorang. Sehingga Roger meyakini bahwa individu yang sejahtera adalah individu yang mempunyai kebebasan dan bertindak, kreatif, dan menunjukkan kualitas hidup eksistensial (American et al., 1952).

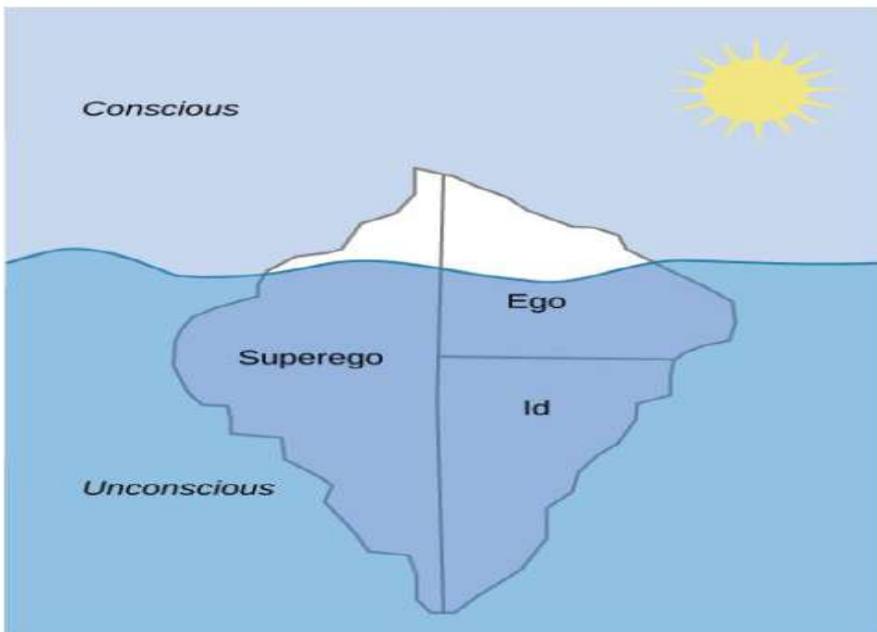
Gambar 14.2. Karakteristik *The Fully Functioning Person*



Pencapaian aktualisasi diri dari Carl Rogers membutuhkan kolaborasi lingkungan yang kondusif untuk berkembang. Dengan demikian, keselarasan/*congruence* dapat tercapai. Keselarasan sendiri berarti menemukan antara gambaran diri ideal dengan perilaku actual yang selaras. Penentu utama apakah seseorang akan menjadi aktualisasi diri diyakini berasal dari pengalaman

masa kanak-kanak yang tentunya mengalami proses evaluasi dari lingkungan. Dalam teori kepribadian (*personality theory*), bersinggungan dengan Freud & Hall (1921) meyakini bahwa kehadiran ego bersamaan dengan perilaku atau tindakan seiring dengan konflik internal individu. Tugas utama ego adalah melakukan penyeimbangan Hasrat id dengan superego untuk menemukan titik terbaik yang diyakini oleh individu. Freud juga membangun struktur kepribadian yang mengarahkan pada ukuran nilai kesesuaian. Penggambarannya adalah bagian yang lebih di atas air menandakan pikiran sadar, sedangkan bagian yang jauh lebih besar di bawah air menggambarkan pikiran bawah sadar. Sehingga kesesuaian disini selain di ekspose oleh individu secara *gamblang*, juga melalui rangkaian proses dari individu yang menyatakan bahwa tindakan yang diyakini sebagai nilai dan kepribadian ini telah sesuai atau tidaknya dengan aksi dan tindakan individu.

Gambar 14. 3. Id, Ego, dan Superego



Sumber. <https://courses.lumenlearning.com/boundless-psychology/chapter/psychodynamic-perspectives-on-personality/>

Mengulik lagi dai teori kepribadian milik Carl mengenai konsep diri yang terdiri atas tiga bagian yang posisi ketiganya dapat mempengaruhi keselarasan diri individu. Komponen yang pertama adalah harga diri (*self worth*). Oleh Crocker & Knight (2005) harga diri dianggap sebagai motivasi individu yang dikaitkan dengan tingkat emosional seseorang. Harga diri mungkin tidak menyebabkan banyak hal positif dalam hidup, namun mampu memberikan respon negative dan sering kali dikorelasikan sebagai kegagalan individu. Korelasi harga diri dalam konsep diri adalah memberikan kontrol terhadap perilaku yang dilakukan untuk menjaga tindakan tetap berada dalam ranah *self image*. Harga diri dipengaruhi oleh factor eksternal dan sering kali digambarkan sebagai penanda keberhasilan seseorang. *Self worth* mempunyai persamaan dengan *self esteem*, dimana *self esteem* digambarkan sebagai penilaian harga diri seseorang secara keseluruhan. Meliputi sesuatu yang individu rasakan, yakini, dan pikirkan mengenai diri sendiri. Sedangkan *self worth* lebih cenderung kepada pengakuan bahwa diri kita atau individu adalah manusia yang layak untuk dihargai dan dicintai. *Self worth* mau mengakui dan melakukan pengorbanan untuk diri sendiri. Sedangkan *self esteem* cenderung merelakan dan menyudutkan seseorang apabila dia menemui kegagalan, mengatakan bahwa ia tidak cukup baik.

Bagian kedua dari konsep diri adalah *self image*. Dalam penelusuran Kuhn (1960) mengenai bagaimana *self image* dibentuk adalah dengan menggunakan metode *The twenty statement test* yang menggaris bawahi model pertanyaan “*Who Am I?*” berdasarkan usia, gender, dan profesionalitas. Pembentukan karakter ini tidak diharuskan nyata. Pengelompokkan dari kelompok ini adalah peran (individu meyakini kepribadian mereka sesuai peran yang mereka jalankan) serta ciri-ciri kepribadian (meliputi aspek eksternal yang tertanam dan membentuk pribadi secara alami seperti humoris, pemalu, dan lainnya). Deskripsi lain yang menjawab pertanyaan mengenai “*Who Am I?*” ini meliputi :

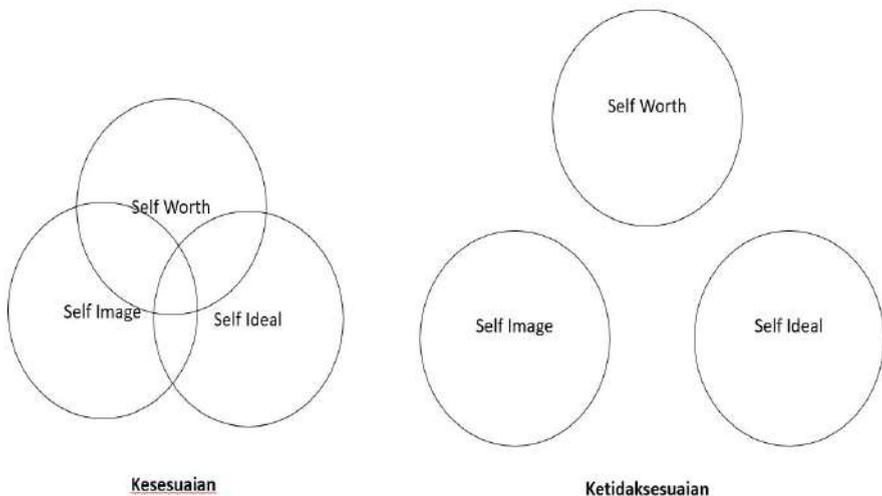
1. Penampilan luar: penampilan atau ciri fisik seseorang yang terlihat. Menggambarkan pribadi seseorang, tetapi tidak sampai mempengaruhi perilaku. Contoh, saya memiliki mata coklat, tinggi badan saya 170.
2. Peran sosial: memberikan karakteristik dan sering kali menghasilkan ekspektasi dari peran tersebut. Contoh ibu rumah tangga haruslah sabar, seorang hakim harus mempunyai watak tegas.
3. Ciri-ciri kepribadian: terbentuk melalui proses sosial dan seringkali mendapatkan pengaruh eksternal. Contoh saya orang yang spiritual, saya orang yang tidak pilih kasih.
4. Pertanyaan abstrak: melampaui batas imajiner dan sering kali tidak menemukan jawaban yang pasti. Contoh saya adalah ana kalam semesta.

Konsep diri terakhir adalah *self ideal* adalah membentuk jati diri yang diinginkan oleh seseorang melalui serangkaian pembelajaran dan pengembangan diri (Siegel & Sisaye, 1997). *Self ideal* seseorang cenderung selalu berubah mengikuti keinginan dan cita-cita. Biasanya dipengaruhi oleh pembelajaran yang didapatkan dari pengalaman, permintaan sosial, ataupun *influence* dari *role model*. *Self ideal* berpengaruh banyak mengenai preferensi seseorang dalam memilih. Bisa dikatakan dorongan seseorang untuk mencapai *self ideal* lebih tinggi.

Dalam membentuk sebuah keselarasan, utamanya di dalam organisasi, hubungan antara ketiganya memberikan dampak yang signifikan terhadap perilaku, motivasi, dan kepuasan seorang karyawan dalam menjalani tugas dan menerima alur dari organisasi. Oleh Sirgy (1982) dikatakan keselarasan di antara *self image* dan *self ideal* mampu mendorong intensi seseorang untuk memilih produk, serta mampu menggambarkan pribadi seseorang, ‘Apakah dia seseorang yang realistis atau perfeksionis?’. Beheshtifar & Rahimi-Nezhad (2012) melakukan peta organisasi dan meyakini bahwa keselarasan dalam *self concept* memudahkan pembelajaran organisasi secara

tepat. Disini mengingatkan kita bahwa penilaian individu sebagai bagian dari organisasi penting untuk dilakukan dan menemukan gambaran besar apakah organisasi dan lingkungan yang dimilikinya telah sesuai dengan organisasi. Rosenberg et al., (1995) memberikan gambaran wilayah dalam konsep diri dengan konsep diri yang ada, konsep diri yang diinginkan, dan bagaimana kita menunjukkan diri kita kepada orang lain (*presenting self*). Kesesuaian antara ketiga konsep diri akan membentuk keselarasan dalam organisasi.

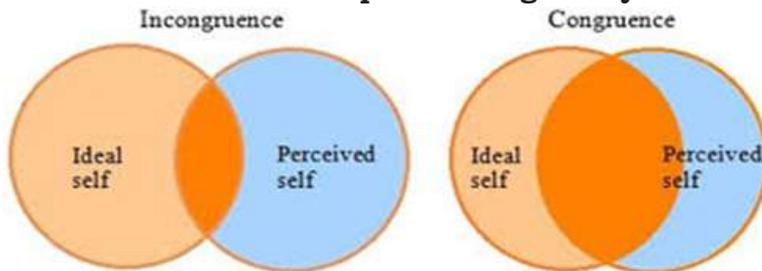
Gambar 14.4. Keselarasan Dan Ketidakselarasan Dalam Konteks Konsep Diri Milik Carl Rogers



Kesesuaian adalah ketika diri ideal seseorang konsisten dengan pengalaman aktual mereka. Ketika seseorang menemukan ketidaksesuaian, maka penerimaan dalam diri dan tindakan akan menjadi bias, sehingga menimbulkan kepalsuan. Seseorang dengan karakteristik yang tidak sesuai cenderung mengalami tekanan dan tidak dapat menemukan kebebasan di dalam dirinya, menggagalkan aktualisasi diri seseorang. Gambaran lain dari ketidaksesuaian adalah Ketika *perceived self* dan ideal self memiliki bagian yang sedikit dalam memengaruhi pribadi seseorang. *Perceived self* adalah sifat diri yang dirasakan

ditemukan terkait dengan pengalaman empatik dan perilaku prososial (Ahn & Back, 2019; Khang & Jeong, 2016) self-efficacy in online relationship and self-disclosure

Gambar 14.5. Keselarasan Dan Ketidakselarasan Dalam Konteks Konsep Diri George Kelly



REFERENSI

- Aaker, J. L. (1999). The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 45–57. <https://doi.org/10.1177/002224379903600104>
- Ahmad, N., & Ismail, H. (2015). Rediscovering Rogers's Self Theory and Personality. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 4(3), 143–150. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v4i3.3682>
- Ahn, J., & Back, K. J. (2019). The role of autonomy, competence and relatedness: Applying self-determination theory to the integrated resort setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 87–104. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0088>
- American, S., America, N., & American, S. (1952). “*CI · lent · C entere d* “ *Psychotherapy*. 187(5), 66–75.
- Beheshtifar, M., & Rahimi-Nezhad, Z. (2012). Role of self-concept in organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 44, 159–164.
- Crocker, J., & Knight, K. M. (2005). Contingencies of Self-Worth Contingencies of S elf-Worth SELF-ESTEEM

- AND CONTINGENT SELF-WORTH. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 200–203.
- Freud, S., & Hall, G. S. (1921). A General Introduction to Psychoanalysis. *Southern Medical Journal*, 14(4), 345. <https://doi.org/10.1097/00007611-192104000-00028>
- Johar, J. S., & Joseph Sirgy, M. (1991). Value-expressive versus utilitarian advertising appeals: When and why to use which appeal. *Journal of Advertising*, 20(3), 23–33. <https://doi.org/10.1080/00913367.1991.10673345>
- Kaufman, C. F., Lane, P. M., & Lindquist, J. D. (1991). Time congruity in the organization: A proposed quality-of-life framework. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 79–106. <https://doi.org/10.1007/BF01013686>
- Khang, H., & Jeong, I. (2016). Perceived self and behavioral traits as antecedents of an online empathic experience and prosocial behavior: Evidence from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 64, 888–897. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.08.010>
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90034-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90034-9)
- Maslow, A. (1950). *Self-actualizing people: a study of psychological health*.
- Meeprom, S., & Fakfare, P. (2021). Unpacking the role of self-congruence, attendee engagement and emotional attachment in cultural events. *International Journal of Event and Festival Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijefm-02-2021-0018>
- Plewa, C., & Palmer, K. (2014). Self-congruence theory: towards a greater understanding of the global and malleable selves in a sports specific consumption context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(4), 26–39. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-15-04-2014-B004>
- ROGERS, C. R. (1974). A Theory of Therapy and Personality Change: As Developed in the Client-Centered Framework.

Perspectives in Abnormal Behavior, 341–351. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-017738-0.50039-9>

Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., & Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60(1), 141–156.

Siegel, P. H., & Sisaye, S. (1997). An analysis of the difference between organization identification and professional commitment: a study of certified public accountants. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 149–165. <https://doi.org/10.1108/01437739710168634>

Sirgy, M. J. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287. <https://doi.org/10.1086/208924>

Training, P. (n.d.). *Age, Sex, and Professional Training*.

1. Konsep Pilihan Rasional

Teori pilihan rasional dikembangkan oleh Max Weber dalam kajian tentang teori tindakan sosial berorientasi pada motif dan tujuan pelaku. Dengan menggunakan teori tindakan rasional, mencoba dipahami perilaku setiap individu maupun kelompok bahwa masing-masing individu atau kelompok memiliki motif dan tujuan yang berbeda-beda terhadap tindakan yang dilakukannya. Teori pilihan rasional digunakan untuk memahami tipe-tipe perilaku dari tindakan yang dipilih oleh setiap individu maupun kelompok. Dengan memahami perilaku setiap individu maupun kelompok, sama halnya kita telah menghargai dan memahami alasan-alasan mereka dalam melakukan suatu tindakan. Diungkapkan Weber oleh Wijoyo, (2020) bahwa cara terbaik untuk memahami kelompok adalah melihat bentuk-bentuk tipikal tindakan sebagai ciri khasnya atau yang menjadi ciri khasnya. Sehingga alasan-alasan mengapa orang bertindak dapat dipahami. Kajian lebih lanjut Weber, tentang rasionalitas itu sendiri merupakan bahasa Yunani Kuno dari kata “rasio” yang berarti kemampuan kognitif untuk memilih mana yang benar atau mana yang salah.

Teori pilihan rasional/ teori tindakan rasional merupakan teori yang berfokus pada pilihan individu, dengan menggunakan asumsi dasar bahwa semua perilaku sosial disebabkan perilaku individu karena keputusannya sendiri yang dibuat. Teori pilihan rasional didasarkan pada asumsi karena setiap orang memiliki preferensi pada berbagai pilihan dan berbagai alternatif yang memungkinkan orang tersebut menyatakan pilihan yang diinginkannya. Individu cenderung mencari dan

mempertimbangkan banyak informasi sebelum menentukan pilihan karena individu akan berhitung untung dan rugi terhadap pilihan yang diambil dan individu cenderung konsisten terhadap pilihan terbaiknya.

Teori pilihan rasional/ Rational Choice Theory (RCT) menjadi salah satu model perilaku manusia yang paling berpengaruh dalam ilmu-ilmu sosial tetapi memiliki dampak pada disiplin ilmu yang lain seperti ekonomi, geografi dan sebagainya (Bridge, 2020). Namun demikian, disiplin ilmu yang paling banyak memanfaatkan pendekatan teori ini adalah disiplin ilmu ekonomi. Pilihan rasional adalah dasar dari teori ekonomi mikro. Teori ekonomi mikro dimulai dengan preferensi individu sebagai cara untuk menjelaskan permintaan agregat untuk barang di pasar. Asumsi dasar dari pilihan rasional adalah bahwa individu memiliki preferensi dengan membuat peringkat preferensi atas pilihannya, misalnya lebih menyukai A namun tidak menyukai B, bahwa preferensi individu tidak tumpang tindih. Preferensi individu tergantung dari tingkat utilitasnya dan setiap individu memiliki preferensi yang berbeda. Bertindak secara rasional berarti bertindak dengan cara yang konsisten, yaitu memaksimalkan kegunaan, dengan pertimbangan maksimal utilitas untuk individu.

Diperkuat oleh Beed & Beed, (1999) bahwa asumsi pilihan individu merupakan pilihan pribadi yang rasional dan diarahkan pada tujuan memaksimalkan keuntungan. Acheson, (2015) menjelaskan tentang tiga asumsi penting dari teori pilihan rasional (1) individu memiliki preferensi egois, (2) mereka memaksimalkan utilitas sendiri, dan (3) mereka bertindak secara independen berdasarkan informasi yang lengkap. Asumsi ini juga telah menyebabkan banyak kritik kajian pilihan rasional dari ilmu ekonomi. Menurut pandangan Cope (2000) teori pilihan rasional berasumsi individu sebagai aktor yang egois, memaksimalkan utilitas, dan mementingkan diri sendiri, cenderung menganggap bahwa motivasi kuat individu (dianggap *keras kepala/kaku*) yaitu didorong oleh keuntungan

materi. Kemudian timbul pertanyaan dari Beed & Beed (1999) apakah individu hanya melihat keuntungan dikaitkan dengan keuntungan ekonomi/kesejahteraan. Karena Beed & Beed, (1999) sendiri kemudian berpendapat bahwa terdapat kompleksitas faktor yang mempengaruhi pilihan individu seperti faktor material dan faktor spiritual yang saling tidak terkait pada satu domain perilaku. Perilaku yang tidak sesuai dengan asumsi dianggap kurang rasional (misalnya orang memilih pilihan yang buruk pada saat ada pilihan yang baik) atau dianggap tidak rasional. Pilihan individu terkait dengan produksi, distribusi barang dan layanan dalam pandangan teori pilihan rasional bukan hanya konsekuensi dari perilaku yang konsisten dengan aksioma, namun didasarkan pada preferensi rasional, yang menggambarkan alasan rasional karena maksimalisasi keuntungan, dan Beed & Beed, (1999) menggambarannya dengan istilah (keserakahan rasional).

Tokoh yang paling pengaruh terhadap teori pilihan rasional adalah Coleman, (1990) dengan karya Coleman Foundations of Sosial Theory (1990), merupakan karya yang menjadi embrio paling penting (Rosidin, 2015). Dalam karya tulisnya yang hampir mencapai 2.000 halaman Coleman (1990) dalam bidang kajian sosiologi, seperti norma, sistem otoritas, kepercayaan serta tindakan kolektif dikaji dari perspektif teori tindakan rasional.

Konsep dasar dari teori pilihan rasional adalah menggunakan tindakan rasional individu dengan pertimbangan biaya (costs) dengan keuntungan, sehingga tindakan semata-mata dimaksudkan untuk memaksimalkan keuntungan pribadi. Dengan demikian sudah jelas bahwa teori pilihan rasional mengandaikan bahwa seluruh tindakan didasarkan suatu perhitungan untung-rugi dari suatu pilihan, sedangkan untung rugi tersebut didasarkan pada informasi sebelum menentukan pilihan. Implikasi lebih jauh dari teori pilihan rasional adalah dikategorikan rasional adalah apakah kepentingan pelaku yang subyektif dan rasional terakomodasi atau tidak. Apabila kepentingannya terakomodasi, maka disebut rasional.

Sebaliknya, jika kepentingannya tidak terakomodasi, maka hal tersebut dianggap tidak rasional. Sehingga rasional dari perspektif teori pilihan rasional bersifat multi-interpretasi dan multidimensi kepentingan, serta sangat bergantung dari keinginan dari pelaku.

Pandangan Voss (2003) bahwa ide pilihan rasional dalam ilmu-ilmu sosial bertujuan untuk menjelaskan fenomena sosial dengan mengasumsikan perilaku agen yang diarahkan pada tujuan dari pendekatan perspektif sosiologis. Pendekatan pilihan rasional didasarkan pada prinsip pendekatan metodologis individu/perilaku sosial dikarenakan perilaku individu. Dalam konteks analisis organisasi, pandangan ini konsisten dengan konsep aktor korporat (dalam pandangan (Coleman, 1988). Artinya, para aktor bisa jadi bukan individu/personal, namun orang secara kolektivitas seperti negara, organisasi, kelompok, atau agen yang bertindak atas nama prinsipal. Namun harus diingat bahwa ketika menyangkut perilaku organisasi, tujuan organisasi dan fungsi internal tidak terlepas dari tindakan individu yang berpartisipasi, interaksi individu, dan juga pengambil keputusan secara kolektif yang dihasilkan oleh preferensi mereka. Rasionalitas berarti bahwa seorang agen berperilaku sesuai dengan rasionalitas tertentu. Versi paling sederhana dari teori tindakan rasional mengasumsikan bahwa agen bertindak karena memiliki sejumlah preferensi yang konsisten atas hasil. Didalam analisis organisasi, kendala dipengaruhi oleh aturan kelembagaan. Karena semua organisasi memiliki keterbatasan, maka setiap pilihan haruslah untuk memilih opsi yang mungkin konsisten dengan hasil yang diinginkan.

Konsep pilihan rasional secara khusus, Do et al., (2021) digunakan untuk menjelaskan prediksi urutan pilihan dan hasil. Pilihan rasional diputuskan dan dibangun berdasarkan elemen preferensi, keyakinan dan kendala. Faktor penghambat berfungsi sebagai data berharga bagi seseorang untuk menilai probabilitas perilakunya yang dibatasi olehnya waktu, biaya moneter dan kompetensi. Selain itu, faktor keyakinan membantu orang tersebut untuk menggambarkan hasil yang menjanjikan dari tindakan dan perilakunya. Akhirnya, preferensi mengacu pada

evaluasi positif dan negatif dari orang terhadap hasil tersebut. Teori rasional, seperti yang disarankan oleh (Acheson, 2015), misalkan orang yang rasional akan menimbang dan mengevaluasi semua kemungkinan baik biaya dan manfaat yang terkait dengan tindakan mereka, menggunakan informasi mereka sendiri seperti keterbatasan pada sumber daya, dukungan terhadap semua hasil yang dapat diprediksi.

Sebagai akibatnya, tindakan orang-orang seperti itu akan dibimbing dan dialihkan ke arah alternatif yang paling diinginkan sesuai dengan keinginan mereka sendiri. Oleh karena itu, teori pilihan rasional adalah umumnya dianggap sebagai kerangka kerja praktis dan sah yang memfasilitasi pencapaian hasil terbaik dengan sumber daya dan upaya yang terbatas. Seperti Pernyataan ini didukung oleh Coleman, (1990) yang percaya bahwa naluri dasar dari setiap orang untuk mencoba mendapatkan “hadiah” yang paling diinginkan dari anggaran yang diperketat dan dibatasi. Selanjutnya, preferensi orang-orang rasional, menurut teori rasional, akan berperan penting dalam mengarahkan dan memoderasi tindakan mereka untuk memaksimalkan “penghasilan” sementara menghitung dan menyesuaikan semua keuntungan dan biaya.

Di sisi lain, teori tersebut memberikan orang-orang dengan kemampuan untuk mendekati semua informasi termasuk setiap kursus yang tersedia tindakan, kemungkinan hasil mereka, dan semua biaya dan keuntungan yang terkait dengan mereka (Acheson, 2002). Akibatnya, proses pengambilan keputusan di mana orang-orang dengan sumber daya terbatas dapat mengambil pilihan yang paling menguntungkan dari banyak pilihan lainnya sangat diatur oleh pertimbangan biaya-manfaat. Namun, teori ini terus-menerus mendapat tantangan dari banyak sarjana termasuk McGee dan Warms (2013) dan Lindenberg (2001) yang berpendapat bahwa ada juga pembatasan jumlah informasi yang diakses (rasionalitas terbatas). Yang penting, aliran pemikiran baru menekankan pada pembatasan kemampuan pemrosesan informasi orang yang kekurangan informasinya dihasilkan dari perhatian yang ditargetkan. Akibatnya, kursus tindakan yang

dipilih biasanya dinilai sebagai tindakan yang menguntungkan untuk memastikan tingkat yang dapat diterima kepuasan.

2. Analisis Pilihan Rasional

Prinsip dan varian teori pilihan rasional adalah paradigma penelitian yang didasarkan pada individualisme metodologis. Ini berarti bahwa fenomena kolektif dijelaskan oleh asumsi tentang perilaku individu aktor, di mana aktor individu juga dapat merujuk pada organisasi, pemerintah,

atau pelaku korporasi lainnya. Sebuah sistematisasi mapan penjelasan pilihan rasional adalah apa yang disebut model makro-mikro-makro. Menurut model ini, penjelasan dari fenomena kolektif terdiri dari tiga langkah (Coleman, 1990; Liebe & Preisendörfer, 2010)

- a) Transisi makro-ke-mikro (logika situasi/mekanisme situasional) adalah, bagaimana kondisi pada tingkat makro, yaitu situasi sosial tertentu, mempengaruhi individu.
- b) tindakan individu bertujuan (logika mekanisme seleksi/pembentukan aksi), yaitu, bagaimana individu menghasilkan tindakan tertentu, berdasarkan keinginan mereka, keyakinan, peluang tindakan, dan persepsi mereka tentang kondisi sosial.
- c) Transisi mikro-ke-makro (logika mekanisme agregasi/transformasi), yaitu bagaimana tindakan dan interaksi individu menghasilkan fenomena tingkat makro.

Terdapat dua jenis rasionalitas yaitu rasionalitas tujuan dan rasionalitas nilai (Coleman, 1990; Wijoyo, 2020). Rasionalitas tujuan merupakan bentuk rasionalitas tindakan yang dilakukan seseorang berdasarkan pertimbangan dan pilihan sadar dalam kaitannya dengan suatu tujuan dan tindakan yang digunakan untuk meraih tujuan. Sedangkan, rasionalitas nilai merupakan bentuk rasionalitas dengan mempertimbangkan nilai atau norma dengan menganggap benar atau salah tentang tindakan tertentu. Rasionalitas nilai lebih menekankan pada kesadaran nilai estetis, nilai etis dan nilai religius. Selain rasionalitas

tujuan dan rasionalitas nilai, menurut beberapa sosiolog lainnya, seperti Max Weber dalam Ritzer, (2016) membagi rasionalitas ke dalam tiga bagian. Pertama adalah rasionalitas instrumental, rasionalitas yang menekankan pada efisiensi serta efektivitas tujuan tertentu. Kedua adalah rasionalitas yuridis merupakan bentuk rasionalitas dimana obyektif, terealisasi dalam hukum dan birokrasi. Ketiga merupakan rasionalitas kognitif yakni sasaran rasionalitas adalah pengetahuan untuk mencari kebenaran yang sesuai dengan dunia. Rasionalitas ini diwujudkan dalam institusi pendidikan maupun riset modern. Penerapan rasionalitas instrumental dan rasionalitas kognitif atau rasionalitas ilmiah inilah yang menjadi acuan kritik para tokoh di kemudian hari. Tipe-tipe rasionalitas dari pandangan (Wijoyo, 2020):

- a) Rasionalitas praktis yaitu adanya penilaian terhadap kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan setiap kepentingan antar individu sehingga membentuk pemikiran-pemikiran yang egois.
- b) Rasionalitas teoretis, tipe ini pada awal mulanya berkembang melalui orang-orang pintar atau yang disebut dengan tukang-tukang sihir sebelum akhirnya berkembang dengan para ilmuwan.
- c) Rasionalitas substantif, rasionalitas yang satu ini berkesinambungan dengan pemilihan sarana untuk konteks nilai.

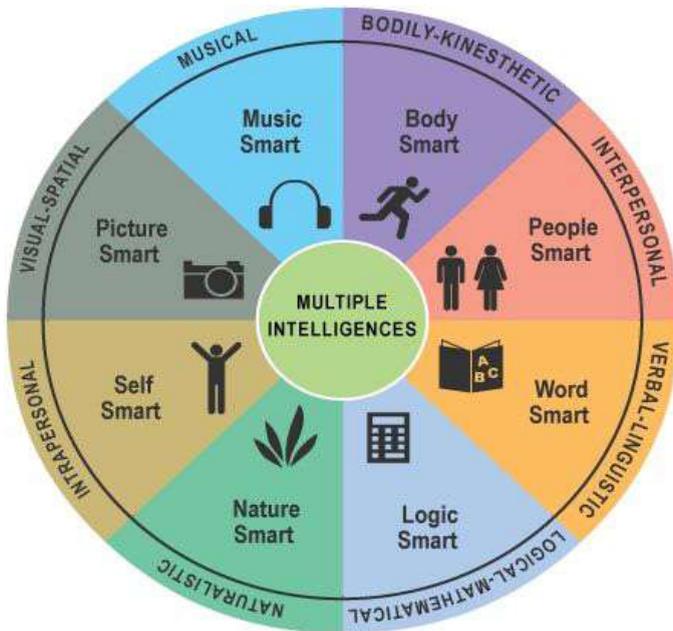
REFERENSI

- Acheson, J. M. (2015). "Rational choice, culture change, and fisheries management in the gulf of Maine." *In Research in Economic Anthropology*, 133–159. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2015-0004>
- Beed, C., & Beed, C. (1999). A Christian perspective on Neoclassical rational choice theory. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 501–520. <https://doi.org/10.1108/03068299910216158>

- Bridge, G. (2020). Rational Choice Theory and Rational Choice Marxism. In *International Encyclopedia of Human Geography* (Second Edi, Vol. 11). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102295-5.10692-4>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Cope, S. (2000). Assessing rational-choice models of budgeting—from budget-maximising to bureaushaping: a case study of british local government. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 12(4), 598–624. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-12-04-2000-b004>
- Do, H. T. K., Hoang, D. P., & Pham, T. T. (2021). Determinants of multi-destination travel in Vietnam: a rational choice perspective. *International Journal of Tourism Cities*. <https://doi.org/10.1108/IJTC-10-2020-0239>
- Liebe, U., & Preisendörfer, P. (2010). Rational Choice Theory and the Environment: Variants, Applications, and New Trends. In *Environmental Sociology: European Perspectives and Interdisciplinary Challenges* (pp. 1–361). <https://doi.org/10.1007/978-90-481-8730-0>
- Ritzer, G. (2016). The Weberian Theory of Rationalization and the McDonaldization of Contemporary Society. *Illuminating Social Life: Classical and Contemporary Theory Revisited*, 29–50. <https://doi.org/10.4135/9781506335483.n3>
- Rosidin. (2015). Analisis Teori Pilihan Rasional Terhadap Transformasi Madrasah. *Madrasah*, 7(2), 267–288.
- Voss, T. (2003). the Rational Choice Approach To an Analysis of Intra- and Interorganizational Governance. *Research in the Sociology of Organizations*, 20, 21–46. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(02\)20002-6](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(02)20002-6)
- Wijoyo, D. R. (2020). Konsumsi online sebagai tindakan rasional berbelanja masyarakat kota (Studi pada pegawai BRI kantor cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru). *Jom Fisip*, 7(1), 1–15.

1. Kecerdasan dan Emosi

Kecerdasan memiliki makna dan pembahasan teoritis kompleks sesuai dengan bidang ilmu atau konsentrasi. Alat ukur dan kategorinya biasanya membutuhkan serangkaian tes kognitif untuk menciptakan tingkatan atau perpaduan kecerdasan manusia. Kecerdasan manusia diyakini lebih luas dari nilai di selembar kertas dan memiliki ragam karakteristik. Seperti Gardner (1987) yang memberikan pendapat atas *Theory of Multiple Intelligence* dalam bukunya “*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*” di mana dia merekomendasikan delapan karakteristik atas kecerdasan di antaranya Kecerdasan Visual-Spasial, Kecerdasan Linguistik-Verbal, Kecerdasan Logis-Matematika, Kecerdasan Kinestetik-Jasmani, Kecerdasan Musik, Kecerdasan Interpersonal, Kecerdasan Intrapersonal, dan Kecerdasan Naturalistik. Ahli lain, Spearman E., menyebutkan bahwa kecerdasan dapat dibagi menjadi dua, yaitu kecerdasan umum dan kecerdasan khusus, dengan kecerdasan khusus diyakini sebagai kecerdasan dengan aspek tertentu. Tigner & Tigner (2000) juga memberikan ringkasan mengenai *Triarchic Theory of Intelligence* milik Robert S., dimana Robert banyak menyetujui gagasan dari Gardner namun memberikan ringkasan mengenai kecerdasan menjadi Kecerdasan analitis, Kecerdasan kreatif, dan Kecerdasan praktis. Terakhir, Louis L. Thrustone membedakan kecerdasan berdasarkan kemampuan mental seseorang. Secara garis besar, kecerdasan memberikan gambaran mengenai kemampuan seseorang dalam aplikasi pengetahuan maupun ketrampilan.



Gambar 16.1. Teori Kecerdasan Gardner (1987)

Source : <https://c2workshop.typepad.com/weblog/2009/11/multiple-intelligences---looking-within-ourselves.html>

Emosi adalah sesuatu yang mengekspresikan kondisi seseorang. Selain itu emosi juga dapat menggambarkan pribadi atau kebiasaan seseorang. Luaran dari emosi adalah ekspresi diri. Emosi seseorang mampu memberikan signal atas tindakan yang akan dilakukan selanjutnya. James Lange dengan Teori Emosinya mengatakan bahwa emosi seseorang akan ditunjukkan setelah ia menemukan suatu kejadian/event yang timbul sebagai suatu reaksi. Dror (2014), mengungkapkan teori milik Cannon Bard dimana teori ini hampir sepadan dengan milik James Lange dengan menambahkan sedikit reaksi dari ekspresi seperti berkeringat, tangan yang bergetar, dan lainnya. kedua teori ini sepakat bahwa seseorang haruslah memiliki dan menerima pengalaman fisik dan psikologis emosi terjadi pada saat yang sama dan yang satu tidak menyebabkan yang lain. *The Schachter theory of emotion* dari Schachter and empirical

evidence pertaining to 3 major deductions from the theory is reviewed. It is concluded that only 1 of these deductions, claiming that misattributed arousal from an extraneous source intensifies emotional reactions, is adequately supported by the data. Little support is found for the 2nd hypothesis, that arousal reduction leads to a reduction in the intensity of emotional state. The status of the 3rd hypothesis, that misattribution of emotionally induced arousal to a neutral source results in a reduction of emotionality, is considered equivocal because of plausible alternative interpretations of the pertinent findings. There is no convincing evidence for Schachter and Singer's claim that arousal is a necessary condition for an emotional state, nor for the suggestion that emotional states may result from a labeling of unexplained arousal. It is suggested that the role of arousal in emotion has been overstated and that the available data support at best a rather attenuated version of Schachter's theory--that arousal feedback can have an intensifying effect on emotional states--and that this arousal-emotion relationship is mediated, in part, by causal attributions regarding the source of arousal. (6 p ref berpendapat bahwa individu harus memahami dan menelaah alasan dari gairah atau reaksi yang ditimbulkan kemudian menelaah alasan dari timbulnya gairah ini kemudian baru melabelinya sebagai emosi.

Gambar 16.2. Macam-macam Teori Emosi

James Lange Theory



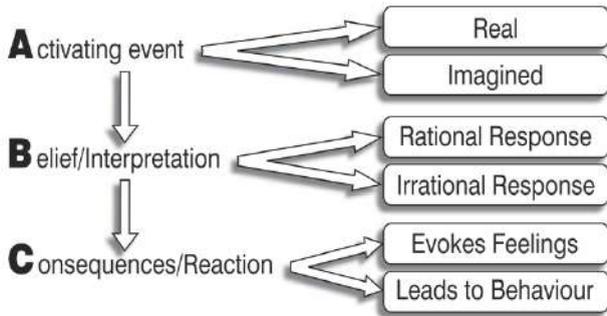
Cannon Bard Theory



Schachter-Singer Theory



Gambar 16.3. Dinamika Emosi



1. Asal mula Teori Kecerdasan Emosional

Emosi dan kecerdasan adalah senjata seseorang dalam berkegiatan. Perpaduan keduanya menghasilkan ketrampilan dalam mengontrol diri sendiri, utamanya dalam mengutarakan ekspresi di lingkungan sosial, memahami dan bersikap dengan sekitar, mempengaruhi atau memotivasi orang lain, dan sebagainya. Diprakarsai oleh Mayer (1990), dengan mengenalkan metode untuk mengukur kecerdasan emosional seseorang menggunakan metode PUUM (*Perceived, Use, Understand, Manage*). Mereka percaya bahwa seseorang haruslah memahami emosi apa saja yang ada dalam dirinya untuk melakukan *controlling* yang sepadan serta menyarankan untuk mulai memahami bagaimana emosi orang lain. Manajemen emosi disini sangat ditekankan pada ketrampilan seseorang bersikap dan bereaksi atas emosi yang hendak ditampilkan. Singkatnya, Mayer menekankan seseorang untuk mempelajari emosi miliknya sendiri dan memahami emosi yang ditampilkan oleh orang lain. Teori ini selanjutnya menjadi begitu populer setelah Daniel Gulman mempopulerkan bukunya yang berjudul “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ” di tahun 1995. Gulman percaya bahwa kecerdasan seseorang yang berasal dari IQ hanya mampu memberikan kesuksesan sebesar 25%. Seseorang membutuhkan kecerdasan lain, yang diyakini sebagai kecerdasan emosional, sebagai bentuk upaya lain untuk

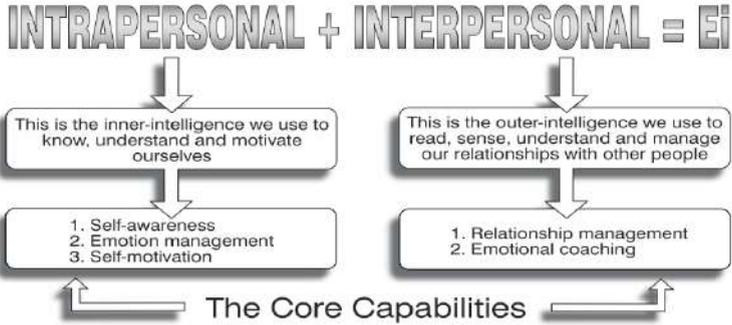
berkomunikasi dan membina hubungan dengan sekitar. Gulman percaya bahwa seseorang haruslah memusatkan perhatian pada emosi positif dan kemampuan untuk mengendalikan emosi negative.

2. Emotional Intelligence And Intelligence Quotient (IQ and EQ)

EQ adalah mengisyaratkan bagaimana seseorang mampu mengenali emosi miliknya sendiri dan berkomunikasi dengan emosi orang lain untuk melakukan kerja sama apik di dalam tim. Sedangkan IQ lebih condong kepada kemampuan individu yang dihasilkan dari kemampuan dan proses belajar, memahami sesuatu, menyelesaikan masalah, dan menerapkan informasi. Keduanya merupakan ketrampilan yang dimiliki oleh individu dengan proporsi masing-masing, namun diharapkan terjadi kolaborasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja di dalam tim. EI terdiri atas intrapersonal dan interpersonal seseorang (Bradberry & Greaves, 2005). Dimana interpersonal menghasilkan manajemen hubungan dan sedangkan pembinaan emosi interpersonal dengan kesadaran diri, manajemen emosi, dan motivasi dirinya.

Gambar 16.4. Komponen Kecerdasan Emosional

THE FIVE STEPS TO EMOTIONAL INTELLIGENCE
FIVE-STEP MODEL



3. Kecerdasan Emosional dalam lingkup Organisasi

Weisinger (1998) mengutarakan bagaimana kecerdasan emosi di dalam organisasi dengan menerapkan parameter untuk pengendalian emosi terhadap diri sendiri untuk mengasihkan kemampuan kerja sama yang baik. Pentingnya kolaborasi antara IE dengan EQ juga disorot untuk menemukan keberhasilan tim mutlak. EI berawal dari individu yang memulai waktunya untuk lebih sadar akan sekitar dan mulai mengatur motivasi, empati, dan ketrampilan sosialnya. Domain kecerdasan emosional antara lain :

Tabel 16.1. Domain IE oleh Serrat (2017)

Kompetensi	Atribut
Self Awareness	Emotional Awareness Accurate Self Assessment Self Confidence
Self Regulation	Self Control Trustworthiness Conscientiousness Adaptability Innovativeness
Self Motivation	Achievement Drive Commitment Initiative Optimism
Social Awareness	Empathy Service Orientation Developing Others Leveraging Diversity Public Awareness
Social Skills	Influence Communication Leadership Change Catalyst Conflict Management Building Bonds Collaboration and Cooperation Team Capabilities

Gambar 16.5. Kecerdasan Emosional di tempat kerja



REFERENSI

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence*.
- Cobb, C. D., & Mayer, J. D. (2000). Emotional intelligence. *Educational Leadership*, 58(3), 14–18. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Dror, O. E. (2014). The cannon-bard thalamic theory of emotions: A brief genealogy and reappraisal. *Emotion Review*, 6(1), 13–20. <https://doi.org/10.1177/1754073913494898>
- Gardner, H. (1987). The theory of multiple intelligences. *Annals of Dyslexia*, 37(1), 19–35. <https://doi.org/10.1007/BF02648057>
- GUILFORD., J. . P. (1957). LOUIS LEON THURSTONE 1887—1955. *N a T I o n a L a C a D E m y o f S C I E N C E S*, 349–382.
- Press, I. (1927). *The James-Lange Theory of Emotions : A Critical Examination and an Alternative Theory Author (s): Walter B. Cannon Published by : University of Illinois Press Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/1415404>*

REFERENCES

*Linked references are available on JSTOR for this article :
reference # references _ tab _ contents You may need to log
in to JSTOR to access the linked references . 39(1), 106–124.*

- Press, I. (2016). *The Confusion That Is Gestalt-Psychology* Author (s): Charles E . Spearman Source : *The American Journal of Psychology* , Vol . 50 , No . 1 / 4 , Golden Jubilee Volume Published by : University of Illinois Press Stable URL : [http://www.jstor.org/stable/14.50\(1\),369–383](http://www.jstor.org/stable/14.50(1),369-383).
- Reisenzein, R. (1983). The Schachter theory of emotion: Two decades later. *Psychological Bulletin*, 94(2), 239–264. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.94.2.239>
- Serrat, O. (2017). Understanding and Developing Emotional Intelligence. *Knowledge Solutions*, June, 329–339. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37
- Tigner, R. B., & Tigner, S. S. (2000). Triarchic Theories of Intelligence: Aristotle and Sternberg. *History of Psychology*, 3(2), 168–176. <https://doi.org/10.1037/1093-4510.3.2.168>
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=ZQMpAQAAMAAJ>

TENTANG PENULIS



Fitri Wulandari lahir di Kauman, Polanharjo, Klaten pada tahun 1972. Sejak tahun 1999 merupakan Dosen Institut Agama Islam Negeri Surakarta. Menyelesaikan pendidikan di SD Kauman 1 Polanharjo, dan SMP N 1 Polanharjo, tahun 1991/1992 lulus SMAN Polanharjo dan melanjutkan kuliah di S1 Ekonomi Manajemen

Universitas Sebelas Maret Surakarta dan lulus pada tahun 1997. Melanjutkan S2 tahun 2003 di Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Diponegoro Semarang dan lulus pada tahun 2006. Menempuh S3 Pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro (PDIE UNDIP) Semarang - Jawa Tengah, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan 2012 lulus pada tanggal 26 Januari 2018. Penulis merupakan penulis produktif pada berbagai jurnal baik nasional maupun internasional bereputasi dengan Scopus ID: 57200049167.

Pengalaman Bekerja

- 1 Maret 1999-Sekarang : Dosen Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN RM Said Surakarta
- 2008-2011 : Ketua Program Studi S2 Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah
- 2011-2014 : Wakil Dekan 2 Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam
- 2014-2015 : Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
- 2015-2019 : Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
- 2019-sekarang : Kaprodi S2 Manajemen Bisnis Syariah

Mempelajari suatu teori kita akan mengenal tentang grand teori, middle range theory atau teori rentang tengah dan Applied Theory/empiris. Grand theory merupakan teori besar yang sangat umum, sehingga grand theory cenderung tidak membenturkan dikaitkan dengan isu-isu empiris yang sifatnya operasional. Untuk itu dibutuhkan teori penghubung pada tataran yang sangat umum/teoritis terhadap sesuatu yang aplikatif lapangan atau mendekati kondisi empirisnya dalam menyelesaikan suatu masalah penelitian. Buku ini memberikan suatu gambaran tentang teori rentang tengah sebagai penghubung untuk menjembatani gap tersebut. Terdapat banyak teori-teori rentang tengah yang biasanya digunakan di dalam penelitian manajemen, namun buku ini hanya menjabarkan teori rentang tengah pada penelitian-penelitian MSDM.

Teori rentang tengah SDM yang dikaji dalam buku ini hanya enam belas teori. Kajian pertama adalah teori intelektual yang didalam membahas tentang modal manusia, modal struktural dan modal sosial. Kemudian dibahas tentang komitmen organisasional yang didalam terdapat bahasan tentang komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen kontinuin. Teori penetapan tujuan yang mengkaitkan konsep SMART dalam penetapan tujuan. Kemudian dilanjutkan dengan teori keadilan organisasi yang akan membahas tentang keadilan distribusi, keadilan interaksi dan keadilan procedural. Dilanjutkan dengan membahas teori sumberdaya berbasis kompetensi yang didalamnya menguatkan pentingnya core competency. Dan masih banyak lagi pembahasan tentang teori rentang tengah yang mendukung penelitian-penelitian MSDM. Hadirnya buku ini diharapkan menjadi pencerah bagi penelitian MSDM dan keperilakuan untuk mengkaji sebuah teori sebagai pisau bedah dalam penelitian yang benar-benar mendekati problem riil dilapangan.

Buku ini membahas dengan apik dan sangat cocok bagi para mahasiswa baik S1/S2/S3 untuk jurusan Manajemen maupun untuk jurusan lainnya yang dekat dengan kajian-kajian keperilakuan, serta para peneliti dan pemerhati MSDM.



Fitri Wulandari lahir di Kauman, Polanharjo, Klaten pada tahun 1972. Sejak tahun 1999 merupakan Dosen Institut Agama Islam Negeri Surakarta. Menyelesaikan pendidikan di SD Kauman 1 Polanharjo, dan SMP N 1 Polanharjo, tahun 1991/1992 lulus SMAN Polanharjo dan melanjutkan kuliah di S1 Ekonomi Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta dan lulus pada tahun 1997. Melanjutkan S2 tahun 2003 di Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Diponegoro Semarang dan lulus pada tahun 2006. Menempuh S3 Pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro (PDIE UNDIP) Semarang - Jawa Tengah, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan 2012 lulus pada tanggal 26 Januari 2018. Penulis merupakan penulis produktif pada berbagai jurnal baik nasional maupun internasional bereputasi dengan Scopus ID: 57200049167

Pengalaman Bekerja

- 1 Maret 1999-Sekarang : Dosen Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta
- 2008-2011 : Ketua Program Studi S2 Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah
- 2011-2014 : Wakil Dekan 2 Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam
- 2014-2015 : Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
- 2015-2019 : Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
- 2019-sekarang : Kaprodi S2 Manajemen Bisnis Syariah



ISBN: 978-623-6666-31-9

