

## **DIMENSI DAN INDIKATOR KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI PEMBERDAYAAN**

**Susi Adiaty**

Institut Bisnis Nusantara  
adiawatysusi@gmail.com

### **Abstrak**

Tulisan ini merupakan studi literatur tentang pemberdayaan (empowerment), kepemimpinan dan budaya organisasi yang membahas dimensi dan indikatornya yang sangat dibutuhkan oleh para manajer dalam memahami variabel-variabel tersebut ketika menjalankan fungsi tugas sebagai pemimpin. Dalam pembahasan dijabarkan definisi dari beberapa ahli serta sitasi menurut penulis guna memudahkan pemahaman pada tiap-tiap variabel. Tulisan ini diperlukan terutama bagi mereka yang ingin melakukan penelitian terkait ketiga variabel tersebut di mana dimensi dan indikator sangat diperlukan untuk menjangkau data. Kesimpulan dari tulisan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki enam dimensi, kepemimpinan memiliki tujuh dimensi serta budaya organisasi memiliki tujuh dimensi.

**Kata kunci:** *pemberdayaan (empowerment), Budaya Organisasi, Kepemimpinan*

### **PENDAHULUAN**

Selain merupakan aset perusahaan yang paling vital, SDM (karyawan) adalah pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir dari suatu produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Namun masih banyak ditemukan perusahaan yang mengeksploitasi karyawannya dan tidak memberikan peluang kepada karyawan untuk berkembang dan berprestasi secara optimal. Situasi yang paling parah adalah apabila manajer dan karyawan tidak saling mempercayai, akibatnya semangat dan hubungan kerja akan pendek, menurunkan produktivitas serta dapat memunculkan sikap apatis dan terjadi ketidakpuasan kerja (Tjiptono, 2008).

Hubungan yang bercirikan saling tolong menolong, partisipatif, adanya kepercayaan dan tingginya keterlibatan karyawan akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif karena adanya lingkungan yang saling mendukung dan menjaga sesama karyawan. Hubungan yang saling menguntungkan tersebut akan mempengaruhi tingkat partisipasi karyawan yang pada akhirnya akan mengurangi stres kerja dan bagi perusahaan akan menurunkan *turnover* tenaga kerja.

Terjadi situasi hubungan kerja yang positif dalam perusahaan tentunya ada campur tangan dari pemimpin. Pemimpin akan mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikutnya, pengorganisasian serta aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran dan memelihara hubungan. Selain tugas utama seorang pemimpin adalah membuat keputusan ia juga harus mampu meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan tugas kerja sesuai yang diinginkan perusahaan dengan memberikan semangat dan motivasi. Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, karena diperlukan *skill* dan kemampuan tertentu dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Hal ini akan terlihat berat ketika menghadapi situasi kerja dan situasi lingkungan eksternal perusahaan yang menuntut pemimpin mampu membawa perusahaan eksis di bidangnya dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Di dalam perusahaan, juga tidak terlepas dari adanya budaya yang menjadi ciri khas perusahaan. Budaya organisasi sudah lama dikenal oleh manusia namun belum disadari bahwa keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dalam lingkungan kerja dalam suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi (Trigono, 2014). Tujuan budaya organisasi adalah untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada, dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang.

## Pemberdayaan

Hansen & Mowen (2004) mendefinisikan pemberdayaan sebagai pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*planning*), mengendalikan (*controlling*) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya.

Pemberdayaan menurut Spreitzer, (1995) pemberdayaan adalah suatu proses di mana individu mempunyai kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupan.

Sedangkan Gibson, et al (2003) mendefinisikan pemberdayaan sebagai pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, keterampilan-keterampilan, sumber daya dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Dari definisi di atas dapat disintesis bahwa pemberdayaan (*empowerment*) adalah pemberian wewenang kepada karyawan sebagai bentuk pemberian kesempatan dan dorongan kepada karyawan dari individu yang memiliki kekuasaan untuk menyelesaikan tugas kerja dengan menggunakan seluruh keterampilan, sumber daya dan pengalaman yang dimiliki agar tugas dapat diselesaikan tepat waktu.

Pemberdayaan secara konseptual dapat dibedakan dalam pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologi.

1. Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*)

Pemberdayaan struktural disebut juga sebagai pemberdayaan organisasi. Pemberdayaan struktural adalah proses mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan-tujuan dari pekerjaan mereka dan memberikan wewenang yang lebih besar untuk melakukan pengambilan keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka. Tujuan pemberdayaan struktural berfokus pada meningkatkan keterlibatan (*job involvement*) dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan.

2. Pemberdayaan Psikologi (*psychological empowerment*)

Konsep pemberdayaan ini menggunakan sudut pandang psikologi karyawan sehingga disebut juga sebagai pemberdayaan individu. Konsep ini menekankan pemberdayaan pada tinjauan aspek-aspek sumber daya manusia. Boniface (2014) menjelaskan bahwa suatu model pemberdayaan karyawan berdasarkan pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologi beserta masing-masing indikator yang digambarkan pada tabel berikut:

Tabel. 3.1. Model pemberdayaan karyawan

Pemberdayaan struktural	Pemberdayaan psikologi
- <i>Job meaningfulness</i>	- <i>Participative leadership</i>
- <i>Employee competence</i>	- <i>Organizational structure</i>
- <i>Self determination</i>	- <i>Training and development</i>
- <i>Employee impact</i>	- <i>Delegation</i>
- <i>Motivation</i>	- <i>Reward system</i>

Steward & Taylor (1995) menjelaskan 6 (enam) dimensi dari pemberdayaan, yaitu:

1. *Enabling* (membuat mampu)

Manajer dalam ketrampilan ini akan berusaha memastikan bahwa karyawan mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk diberdayakan dan cukup mempunyai kepercayaan diri untuk berani menghadapi tuntutan baru akibat pemberdayaan dan akibat kesempatan-kesempatan yang diberikan. Bentuk perilakunya pemimpin memberikan nasehat dan dorongan kepada karyawan memiliki segala kecakapan dan pengetahuan untuk menjalankan pemberdayaan agar dapat menjadi anggota tim yang efektif.

2. *Facilitating* (memfasilitasi)  
Manajer memandang tugas pokok manajemen untuk meniadakan segala halangan, rintangan dan penundaan yang akan menghalangi karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.
3. *Consulting* (berkonsultasi)  
Manajer ingin menggunakan pengetahuan dan pengalaman untuk memanfaatkannya. Berarti bahwa manajer perlu melakukan konsultasi dengan karyawan akan penggunaan pengetahuan dan pengalamannya
4. *Collaborating* (bekerja sama)  
Manajer perlu bekerja sama dengan karyawan dalam melakukan pemberdayaan yaitu Kerja sama yang bebas, terbuka yang memenuhi seluruh kecakapan, kekayaan dan pengetahuan dalam organisasi yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. *Mentoring* (membimbing)  
Manajer bertindak sebagai teladan dan pelatih bagi karyawan serta rekan-rekan kerja. Membimbing lebih luas dari pendelegasian. Membimbing sangat fundamental bagi proses pemberdayaan.
6. *Supporting* (mendukung)  
Manajer perlu memberikan dukungan pada karyawan dan membantu mereka untuk mandiri. Pemberdayaan akan muncul bila manajer melihat bahwa peran utama mereka adalah memberikan dukungan yang tepat jauh lebih utama dari peran kepemimpinan tradisional.

## **Kepemimpinan**

Menurut Yukl (2008) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan Bersama.

Robbins (2009) mengungkapkan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Rivai & Murni (2009) mengungkapkan kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasi dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan Kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Dari definisi kepemimpinan di atas maka situasi untuk kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok.

Marquardt (2002) menjabarkan dimensi pemimpin terdiri dari:

1. Pemikir sistem  
Fungsi pemimpin adalah memecahkan masalah. Pemecahan masalah yang efektif menuntut kemampuan berpikir yang sistematis jadi pemikir sistem adalah kemampuan melihat hubungan antar isu, peristiwa dan data-data utama untuk melihat secara keseluruhan permasalahan yang terjadi. Diperlukannya pemikir sistem ini untuk memprediksi faktor internal dan faktor eksternal yang akan menguntungkan dan merugikan organisasi.
2. Agen perubahan  
Pemimpin harus mengembangkan dan memiliki kompetensi yang tinggi dalam menciptakan dan mengelola perubahan agar organisasi tetap bertahan. Karena perubahan merupakan fungsi kepemimpinan yang menghasilkan perilaku dengan energi tinggi yang diperlukan untuk menangani perubahan.
3. Kreator

Pemimpin harus kreatif dan mendorong serta menghargai kreativitas. Pemimpin harus terbuka terhadap aneka perspektif dan terus menerus mencoba hal-hal baru.

4. Pelayan dan pengurus  
Pemimpin harus melayani orang lain yaitu karyawan, pelanggan, komunitas harus menjadi prioritas utama. Kepemimpinan melayani menekankan pelayanan yang meningkat terhadap orang lain merupakan pendekatan holistik terhadap pekerjaan, perasaan satu komunitas dan kekuasaan pengambilan keputusan bersama.
5. *Coordinator polikronik*  
Pemimpin harus mampu mengkoordinasikan banyak hal pada waktu yang bersamaan (polikronik). Mereka harus bekerja secara kolaboratif dengan banyak pihak, sering menghadapi situasi yang tidak lazim dan masalah tidak lumrah. Pemimpin butuh keterampilan fokus pada gambar besar sekaligus juga rincianrinciannya.
6. Instruktur dan pelatih  
Pemimpin harus mampu memberikan semangat, motivasi dan membantu para karyawan untuk belajar serta meningkatkan keterampilannya serta kemampuan belajarnya. Membantu mereka mengidentifikasi sumber belajar.
7. Pemimpin harus mampu mengembangkan visi organisasi dan mengilhami karyawan, pelanggan dan kolega. Pemimpin harus berupaya:
  - a. Memadukan visi intrinsik dan ekstrinsik
  - b. Mengkomunikasikan visi dan menggalang dukungan
  - c. Mendorong visi pribadi yang berasal dari visi Bersama
  - d. Mempertahankan visi sebagai proses yang berkelanjutan

## **Budaya Organisasi**

Colquitt, Le Pine dan Wesson (2009) menjelaskan budaya organisasi merupakan berbagi pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Proses tersebut tidak terlepas dari peranan pimpinan dalam menginternalisasi aturan norma, nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Robbins mendefinisikan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan orang-orang itu dari orang lain. Setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006) menjelaskan definisi budaya organisasi sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, memiliki keterbatasan. Budaya didefinisikan sebagai:

1. Simbol, Bahasa ideologi, ritual dan mitos
2. Naskah organisasi yang diambil dari naskah pribadi pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan
3. Merupakan sebuah produk, sebuah sejarah yang didasarkan pada simbol dan merupakan suatu abstraksi dari perilaku dan produk perilaku

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja dan budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Robbins (2009) mengemukakan tujuh karakteristik dalam memahami keberadaan budaya dalam suatu organisasi, yaitu:

1. *Attention to detail* (perhatian pada kerincian)

- Yakni sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan prestasi, Analisa dan perhatian pada hal-hal detail
2. *Outcome orientation* (orientasi pada hasil)  
Yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil
  3. *Team Orientation* (orientasi tim)  
Yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan pada tim dari pada individual
  4. *Aggresivites* (agresivitas)  
Yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif atau aktif berinisiatif dan kompetitif
  5. *Stability* (kemampuan)  
Yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekan pemeliharaan status quo
  6. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko)  
Yakni sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko
  7. *People orientation* (orientasi pada orang)  
Yakni sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang di dalam perusahaan atau organisasi

## METODOLOGI PENELITIAN

### Metode

Metode dalam tulisan ini adalah tinjauan literatur yang dirancang untuk mengevaluasi berbagai jenis artikel penelitian dan penelitian yang berkaitan dengan topik yang dipertanyakan dalam penulisan. Literatur yang ditinjau merupakan jurnal-jurnal yang berkaitan dengan topik tulisan. Untuk memperkaya evaluasi juga disertakan tinjauan terhadap beberapa buku untuk menyangkut pendapat yang dikeluarkan beberapa ahli sesuai dengan topik penulisan.

### Kesimpulan

Dari penjabaran dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan pemberdayaan dalam organisasi. Pemberdayaan akan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang di akui oleh seluruh karyawan dan di terapkan Ketika menjalankan fungsi tugas organisasi serta kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pemimpin. Untuk bisa memahami bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi dan pemberdayaan, maka harus dipahami dimensi dan indikator yang mempengaruhinya. Adapun dimensi dan indikator pemberdayaan, kepemimpinan dan budaya organisasi dijabarkan pada tabel 1.

Tabel 1. Dimensi dan indikator Kepemimpinan, budaya organisasi dan pemberdayaan

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Kepemimpinan	1. Pemikir sistem	a. Mampu melihat permasalahan secara menyeluruh b. Mampu Menyusun hubungan antar peristiwa secara dinamis
		2. Agen perubahan	a. Mengambil inisiatif untuk melakukan perbaikan b. Mampu membuat ketertiban dan keteraturan
		3. Kreator	a. Selalu mencoba hal baru b. Mendorong dan menghargai kreativitas
		4. Pelayan dan pengurus	a. Melayani dan berempati b. Melakukan persuasi dalam mencapai tujuan c. Membangun komitmen

		5. Koordinasi polikronik	a. Mampu berkoordinasi banyak hal b. Mampu berkolaborasi dengan banyak pihak
		6. Instruktur dan pelatihan	a. Memberikan bimbingan dan saran pada bawahan b. Menyemangati/memotivasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas c. Mengilhami dan mengenal cara kerja
		7. Visioner	a. Mampu merumuskan visi Bersama b. Mampu mengkomunikasikan visi dan mengajak merealisasikannya
2.	Budaya organisasi	1. <i>Attention to detail</i>	a. Kecermatan dalam menyelesaikan masalah b. Ketrampilan dan ketelitian dalam bekerja
		2. <i>Outcome orientation</i>	a. Kemampuan meningkatkan hasil kerja b. Penggunaan sumber daya secara optimal
		3. <i>Team Orientation</i>	a. Kekompakan tim dalam bekerja b. Intensitas komunikasi antar anggota tim
		4. <i>Aggresivites</i>	a. Kecekatan dalam menghadapi pekerjaan b. Kompetitif dalam bekerja
		5. <i>Stability</i>	a. Komitmen pada tugas dan tanggung jawab b. Kesetiaan pada nilai-nilai yang ada
		6. <i>Innovation and risk taking</i>	a. Kemampuan untuk melakukan inovasi b. Keberanian dalam mengambil risiko
		7. <i>People orientation</i>	a. Peluang karyawan untuk berkembang b. Peluang karyawan untuk mengikuti pelatihan
3.	Pemberdayaan	1. <i>Enabling</i>	a. Berusaha memastikan bahwa staf juga cukup mempunyai kepercayaan diri untuk berani menghadapi tuntutan atau kesempatan pemberdayaan b. Memastikan staf memiliki segala kecakapan dan pengetahuan yang mereka perlukan agar dapat menjadi anggota tim yang efektif
		2. <i>Facilitatinga)</i>	a. Memastikan peniadaan segala halangan, rintangan dan penundaan yang akan menghalangi staf, yang menyangkut informasi, kecakapan atau pengetahuan untuk melakukan pekerjaan

	3. <i>Consulting</i>	a. menggunakan pengetahuan dan pengalaman untuk memanfaatkannya dalam bentuk konsultasi dengan staf menyangkut masalah pekerjaan
	4. <i>Collaborating</i>	a. Bekerja sama dengan staf untuk merencanakan berbagai kegiatan organisasi
	5. <i>Mentoring</i>	a. Membimbing staf untuk tumbuh dan berkembang
	6. <i>Supporting</i>	a. Mendukung dan membantu staf untuk dapat mandiri

### Saran *Future Research*

Tulisan ini sangat terbatas dalam cakupannya karena tidak menggunakan data empiris dan keterbatasan waktu untuk tinjauan literatur, Di harapkan tulisan ini akan menginspirasi lebih lanjut untuk melakukan penelitian dalam konteks lain dengan cakupan yang lebih luas sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam agar praktik pemberdayaan dapat berkembang di masa depan. Disisi lain juga perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pemberdayaan yang dapat memberikan sumbangsih bagi *body or knowledge* ilmu pengetahuan .

### DAFTAR PUSTAKA

- Boniface, O., (2014). *Effect of Application of Bowen and Lawler's (1992), Empowerment Model on Monitoring and Evaluation of Activities in The South African Public Healthcare System*. International Jouenal of African And Asian Studies, 4 (2014), 133-141
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donelly, J. H., & Konopaske, R (2003), *Organizational: Behavior, Structure, Process*, 11th eds. London: Mc.Graw Hill Company
- Hansen & Mowen (2004), *Manajemen Biaya*, Edisi Bahasa Indonesia, Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- J.A. Colquitt, J.A. Lepine, and M.J. Wesson., (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw- Hill,
- Kinicki, Angelo\_ Kreitner, Robert\_ Sinding, Knud\_ Waldstrøm, Christian (2014) - *Organisational behaviour*-McGraw-Hill Education
- Marquardt, M.J., (2002), *Building The Learning Organozation: Mastering 5 Elements for Corporate Learning*. California: Davies-Black Publishing
- Robbins, S.P, & Judge, T.A., (2009). *Organizational Behavior*. New York, NY: Prentice Hall
- Rivai, V. H., & Murni, S., (2009) *Education Management. Analysis Theory and Practice*, Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers
- Spreitzer, G.M, (1995), *Psychological Empowerment In The Workplace: Dimention, Measurement, And Validation*, *Academi of Management Journal*, 38(5), 1442-1465
- Steward, M., & Taylor, M. (1995). *Empowerment and Estate Regeneration: a Critical review*. Policy Press
- Tjiptono, F. (2008) *Strategi Pemasaran*, Edisi 3. Yogyakarta: Andi Offset
- Trigono (20014), *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Golden Terayon.
- Yulk, G. (2008). *How Leaders Influence Organization Effectiveness*. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722