

Dewi Suma

# PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI





Perilaku Pemimpin Terhadap  
perubahan Organisasi

## UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **Perilaku Pemimpin Terhadap Perubahan Organisasi**

Penulis :  
**Dewi Suma**



**PENERBIT CV AZKA PUSTAKA**

# **Perilaku Pemimpin Terhadap Perubahan Organisasi**

**Penulis**  
**Dewi Suma**

**Editor:**  
Putri Pattitria Ningrum Nasution

**ISBN :**  
**978-623-8044-71-9**

**Design Cover**  
Taufik Akbar

**Layout :**  
Moh Suardi

**Ukuran Buku 15.5x23**

**PENERBIT. CV. AZKA PUSTAKA**

Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingkuang Aua Kec. Pasaman,  
Kab. Pasaman Barat, Sumatera Barat 26566

**Email : [penerbitazkapustaka@gmail.com](mailto:penerbitazkapustaka@gmail.com)**

**Website: [www.penerbitazkapustaka.co.id](http://www.penerbitazkapustaka.co.id)**

HP/Wa: 081372363617/083182501876

Cetakan Pertama: Desember 2022

ANGGOTA IKAPI : 031/SBA/21

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang  
Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Apapun Tanpa Izin  
Penerbit

## **Kata Pengantar**

Puji syukur penulis panjatkan hanya kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan Rahmat dan Ridha-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini. karena atas Rahmat dan Ridha-Nya penulis dapat merampungkan buku ini dengan lancar tanpa kendala. Buku dengan judul **“Perilaku Pemimpin Terhadap perubahan Organisasi”** merupakan sebuah karya yang hadir dari perjalanan pengalaman penulis saat menjadi karyawan sampai menjadi pimpinan di beberapa organisasi/perusahaan Multifinance di Indonesia. Selain itu, buku ini juga merupakan hasil pengembangan dari karya Disertasi penulis saat menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi pada konsentrasi ilmu Manajemen.

Buku ini, secara jelas dan gamblang memberikan pemahaman tentang pentingnya perilaku pemimpin organisasi/perusahaan dalam menciptakan kekuatan organisasi/perusahaan dalam menghadapi perubahan. Hal ini menjadi bagian yang penting untuk dipahami oleh mahasiswa, dosen serta praktisi sehingga perubahan yang terjadi tidak menimbulkan dampak negative dalam kehidupan organisasi/perusahaan dimasa mendatang. Bagaimanapun, perubahan perlu dan pasti terjadi. Namun, dengan kebijakan dan kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan akan memberikan keunggulan bagi organisasi/perusahaan.

Sebagai harapan penulis, buku ini nantinya dapat menjadi bacaan referensi yang menarik bagi para pembaca baik itu mahasiswa, dosen maupun praktisi. Sebagai akhir penutup, buku ini juga dapat memberikan manfaat kedepannya bagi penulis sendiri.

**Medan, Desember 2022**

**Dewi Suma**

# Daftar Isi

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II Pengertian Budaya Organisasi .....</b>	<b>7</b>
A. Budaya Organisasi .....	7
B. Merger dan Akuisisi .....	10
C. Perubahan Organisasi .....	17
D. Level Budaya Organisasi .....	24
E. Sumber-Sumber Budaya Organisasi .....	26
<b>BAB III Sejarah Singkat Tentang Perusahaan .....</b>	<b>29</b>
A. Pengertian Perusahaan .....	29
B. Bidang Hukum Perusahaan .....	35
C. Perubahan Budaya Organisasi .....	47
D. Karakteristik Budaya Organisasi .....	48
E. Peranan Budaya Dan Pembentukan Budaya 49 Organisasi .....	49
F. Membangun Budaya Berubah .....	53
<b>BAB IV Kepemimpinan Dalam Organisasi .....</b>	<b>61</b>
A. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	61
B. Pengertian Prilaku Kepemimpinan .....	68
C. Konsep Prilaku Kepemimpinan .....	71
D. Karakteristik Kepemimpinan Yang Efektif .....	76
E. Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi .....	77
F. Fungsi Kepemimpinan Dalam Organisasi .....	78
G. Pendekatan Dalam Kepemimpinan .....	81
<b>BAB V Pelayanan Publik .....</b>	<b>85</b>
A. Pengertian Pelayanan .....	89
B. Pengertian Pelayanan Publik .....	90
C. Prinsip Pelayanan Publik .....	92



D. Konsep Kualitas Pelayanan Publik .....	98
<b>Penutup .....</b>	<b>101</b>
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>103</b>
<b>Profil Penulis.....</b>	<b>147</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

Pemilihan strategi untuk dapat bertahan dan berkembang, menjadi hal terpenting dilakukan organisasi tekstil saat ini. Kemampuan yang dimiliki pemilik dan pengelola, menjadi hal terpenting yang dapat menentukan kehidupan organisasi. Kemampuan dalam melihat kelemahan yang dimiliki, kemudian menciptakan perubahan untuk memperbaikinya menjadi senjata penting dalam memenangkan atas perubahan yang terjadi. Hal ini disebabkan, organisasi yang dapat bertahan merupakan organisasi yang tepat memilih strategi.

Strategi akuisisi menjadi pilihan organisasi untuk bertahan dan berkembang, disebabkan keinginan memperoleh dan menggunakan keunggulan yang dimiliki dari organisasi lainnya (Daniel & Metcalf, 2001), serta menghindari duplikasi kemampuan (Bresser, 1988). Keinginan ini, dilandasi oleh kecepatan waktu ingin berkembang dibandingkan menggunakan strategi lainnya Gaughan (2007). Melaksanakan strategi dengan membangun usaha dari awal, dapat mengakibatkan perlunya waktu yang lama dibutuhkan organisasi. Masalah waktu antara lain dimulai dari saat pembangunan usaha, perekrutan karyawan, pelatihan teknologi yang digunakan dan sampai proses produksi dipasarkan. Memilih

melakukan usaha patungan dengan beberapa orang, dapat menimbulkan dampak negatif dengan adanya duplikasi kemampuan yang dimiliki (Kogut & Singh, 1988). Oleh karena itu, akuisisi banyak dipilih menjadi strategi untuk bertahan dan berkembang organisasi.

Pengembangan organisasi adalah kegiatan melakukan perubahan terencana yang mencakup diagnosis organisasi secara sistematis. Seorang pemimpin harus berpartisipasi aktif dalam mengelola pelaksanaan kegiatan usaha pengembangan organisasi. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pimpinan atau manajer dan komitmen pimpinan puncak organisasi. Kepemimpinan merupakan hal yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi. Keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya.

Integrasi pola bisnis yang dilakukan organisasi pengakuisisi, mengakibatkan terjadinya perubahan dalam bentuk perangkat keras dan lunak dari organisasi yang diakuisisi (Bate, 1994; Sobirin, 2005). Perubahan pada perangkat keras, berkaitan dengan berubahnya strategi yang diterapkan yang berdampak terhadap berubahnya sistem dan struktur yang dimiliki dari sebelumnya. Sementara itu, perubahan pada aspek perangkat lunak berkaitan dengan terjadinya perubahan kebijakan yang berdampak terhadap berubahnya perilaku anggota organisasi. Perubahan yang terjadi tersebut, disebabkan terjadinya perubahan organisasi akibat pelaksanaan akuisisi.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Selain itu, faktor yang memegang peranan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika dikaitkan dengan lingkungan yang ada, maka dalam kepemimpinan saat ini diperlukan kemampuan pemimpin untuk beradaptasi terhadap perubahan. Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada merupakan tantangan terbesar saat ini bagi seorang pemimpin. Peran seorang pemimpin dalam hubungan antarmanusia erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Seorang pemimpin diharapkan mampu menampilkan gaya kepemimpinan dalam segala situasi tergantung kondisi dan situasi serta kepada bawahannya.

Perubahan visi, misi dan tujuan mengarah pada jati diri organisasi, karena sebagai sumber pembentukan nilai-nilai keunggulan organisasi. Visi, misi dan strategi, merupakan bentuk perencanaan yang dibuat organisasi dalam bertindak untuk mencapai tujuan. Visi, menunjukkan keadaan yang diinginkan organisasi di masa depan. Misi, menunjukkan penjabaran arah dan fokus langkah-langkah yang diambil organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan strategi, merupakan implementasi gagasan, rencana dan pelaksanaan aktifitas organisasi.

Perubahan visi, misi dan tujuan organisasi, memberikan dampak terhadap perubahan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan pola dari nilai dan keyakinan bersama karyawan dalam memahami fungsi organisasi melalui norma-norma dan perilaku (Deshpande & Webster Jr, 1989). Budaya merupakan gambaran tentang kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku serta emosi yang mengatur karyawan dalam melakukan aktifitas (Schein, 2004). Dengan kata lain, budaya organisasi dipahami sebagai *way of life* (Dawson dalam Trapanier, 2017).

Budaya organisasi dipahami juga sebagai bentuk keyakinan dari pemahaman atas nilai-nilai organisasi, yang dijiwai serta diterapkan anggota organisasi sehingga memberikan makna untuk organisasi dan menjadi bentuk dasar aturan perilaku dalam organisasi (Davis, 1984). Budaya organisasi, dikembangkan dari sebuah proses sosialisasi yang dialami dan dilakukan oleh karyawan dalam memahami nilai-nilai secara bersama, yang memunculkan perilaku-perilaku dalam bekerja yang dapat diterima organisasi. Budaya organisasi tercermin, dari aturan-aturan yang diterapkan dan rutinitas kegiatan yang dilakukan.

Kegagalan dalam proses penggabungan budaya organisasi setelah akuisisi, dikarenakan munculnya kesadaran karyawan akan mengalami perbedaan praktek kerja. Kesadaran tersebut, menyebabkan lahirnya perasaan terancam, rasa cemas, gangguan mental dan fisik. Memasuki budaya baru yang berbeda, membuat perasaan karyawan menjadi asing di budaya yang baru.

Keterkejutan atas perubahan budaya tersebut, dikarenakan memasuki budaya yang berbeda dari sebelumnya.

Penjelasan diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan akuisisi cenderung memberikan pengaruh yang bertolak belakang dengan harapan saat awal memilih akuisisi. Pengaruh yang bertolak belakang tersebut, disebabkan terjadinya kegagalan dalam merubah budaya organisasi yang lama setelah akuisisi. Kegagalan terjadi, karena adanya benturan pada aspek perilaku (Almor et al., 2009; Gomes et al., 2011; Schweiger dan Denisi, 1991; Tarba et al., 2011; Weber et al., 1996; Weber, 1996); penciptaan nilai organisasi (Haspeslagh dan Jemison, 1991); kesalahan strategi yang diterapkan setelah akuisisi (King et al., 2004) ; serta pada aspek praktek kerja dan kepemimpinan (Dauber, 2012; Rouzies, 2011; Vasilaki, 2011; Weber, 2012; Weber & Tarba, 2012; Weber et al., 2012; Weber & Fried, 2011). Dengan kata lain, benturan yang terjadi pada aspek-aspek diatas mengakibatkan terjadinya benturan budaya organisasi (Björkman et al., 2007; Stahl & Voigt, 2008; Weber et al., 2011).

Namun begitu, perubahan budaya organisasi tidak selamanya memberikan dampak yang buruk pada pengembangan organisasi setelah akuisisi. Perubahan yang positif tersebut, dihasilkan melalui penerapan sentralisasi keputusan (Larsson & Lubatkin, 2001; Weber et al, 1996); menerapkan tanggungjawab peran kerja (Ashkanasy et al., 2000); memperhatikan kesejahteraan karyawan (Weber et al, 1996); keaktifan pimpinan puncak dalam peran membuat perencanaan dan kebijakan organisasi (Chatterjee et al. (1992); serta pelaksanaan komitmen organisasi dalam

mendukung pekerjaan (Colquitt et al., 2012; De Jong dan Elfring, 2010; Pate et al., 2012) sehingga menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Stahl et al, 2011).

Melihat perbedaan dalam menyikapi dampak budaya setelah akuisisi diatas, menunjukkan bahwa faktor budaya tidak selamanya berdampak negatif. Dampak ini, pada dasarnya dapat diminimalisir oleh organisasi pengakuisisi setelah akuisisi. Seperti yang dijelaskan oleh Bate (1994) bahwa, perubahan budaya organisasi akan berhasil jika didukung penyusunan strategi yang tepat setelahnya (dalam Sobirin, 2002). Dari penjelasan ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi yang diterapkan setelah perubahan menjadi penentu keberhasilan perubahan budaya organisasi.

Berdasarkan penelusuran informasi yang dilakukan, baik melalui penjelasan dari pimpinan dan dikonfirmasi dengan berita Nasional (Kompas, 2020), diperoleh data terjadinya peningkatan jangkauan penjualan.

# BAB II

## PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

### A. Budaya Organisasi

#### 1. Definisi Budaya Organisasi

Greenberg dan Baron (2003) menjelaskan aspek-aspek yang termasuk budaya organisasi: (a) simbol; (b) slogan; (c) cerita; (d) jargon; (e) upacara. Simbol, yaitu suatu objek yang dapat mengatakan lebih banyak daripada apa yang terlihat oleh mata. Merupakan objek material yang memberikan arti lebih luas melebihi kandungan intrinsiknya. Slogan, merupakan ungkapan yang menagkap budaya organisasi. Slogan juga mengkomunikasikan aspek penting dari budaya baik kepada masyarakat umum maupun pekerja dalam organisasi sendiri

Cerita, disampaikan secara formal maupun informal dan menggambarkan aspek kunci budaya organisasi dan dengan memberitahu mereka dapat memperkenalkan secara efektif atau menegaskan kembali tentang nilai-nilai kepada pekerja. Jargon, bahasa khusus yang mendefinisikan budaya. Bahkan tanpa memberikan cerita, bahasa sehari-hari yang dipergunakan dalam perusahaan membantu melanjutkan budaya.



Cummings dan Worley (dalam Chatab, 2007), mendefinisikan budaya organisasi dalam menjelaskan tentang hirarki:

- a. Munculnya anggapan dasar/ *basic assumptions*; bagian ini merupakan tingkatan yang paling dalam, serta berada dalam alam bawah sadar manusia.
- b. *Values*; dapat dimaknai sebagai tingkatan kepedulian yang berikutnya berkaitan dengan aturan-aturan dalam organisasi.
- c. Norma; dapat didefinisikan merupakan pemahaman para anggota tentang melakukan kegiatan yang sesuai dengan kehidupan organisasi.
- d. Artifact; adalah sebuah bentuk kongkrit dari sistem, prosedur kerja yang ditetapkan, peraturan-peraturan yang diterapkan, serta bentuk struktur.

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya menjelaskan kepada karyawan, hal-hal yang berkaitan dengan cara-cara pelaksanaan pekerjaan yang diinginkan organisasi (Nicholson & Johns, 2008). Maka dari itu, budaya organisasi mendorong karyawan untuk senantiasa melakukan pekerjaan berdasarkan tujuan organisasi. Luthans (2007) mendefinisikan tentang karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut: (a) adanya keteraturan terhadap perilaku yang dilakukan, seperti berkaitan dengan pemakaian bahasa; (b) norma, merupakan

standar dari perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam organisasi atau komunitas; (c) terdapat nilai dominan, yang berkaitan pada penciptaan mutu produk yang tinggi, terciptanya efisiensi yang diinginkan; (d) filosofi, merupakan kebijakan yang dibuat dalam menjelaskan bagaimana pekerjaan dilakukan; (e) aturan, merupakan ketentuan tuntunan untuk dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan; (f) iklim organisasi, berkaitan dengan cara pandang para anggota organisasi dalam berinteraksi baik dengan pelanggan internal dan eksternal, serta berkaitan pengaturan lingkungan kerja.

### **3. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi**

Schein (1990) merinci langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut : (a) Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi; (b) Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama; (c) Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagaaian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas; (d) Pengukuran; pengembangan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja; (e) Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan.

Pengembangan Organisasi merupakan suatu upaya yang dilakukan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dan menanggapi pengaruh perubahan di sekitar lingkungan organisasi (Cummings & Worley,

2005). Namun secara umum, pengertian pengembangan dan perubahan organisasi dilihat dari prosesnya dapat diartikan sebagai suatu perubahan yang direncanakan (*planned change*) yang sengaja dilakukan untuk mencapai efektivitas suatu organisasi.

#### **4. Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat berkembang dalam sejumlah cara yang berbeda, prosesnya sering melibatkan langkah-langkah sebagai berikut (Luthans, 2006):

- a. Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki sebuah ide untuk sebuah perusahaan baru.
- b. Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri.
- c. Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan, dan seterusnya.

### **B. Merger dan Akuisisi**

#### **1. Definisi Merger dan Akuisisi**

Merger dan akuisisi diyakini peneliti sebagai pilihan strategi dalam peningkatan kapabilitas (*capabilities*) organisasi untuk mencapai *competitive advantage* (Brealey, Myers & Marcus, 1999). Pernyataan ini diyakini karena dengan dilakukannya merger dan

akuisisi menjadikan organisasi (pembeli) menambah sendiri keunggulan sumber daya yang dimilikinya dibandingkan dengan pesaing (Bresser, 1988; Nelson & Winter, 1982; Tsoukas, 1996) melalui kendali secara penuh (Kogut & Singh, 1988). Hal ini yang membedakan merger dan akuisisi dengan strategi aliansi lainnya. Pada merger dan akuisisi, organisasi lain tidak dapat meniru keunggulan yang dimiliki.

Sharma (2009) menyebutkan strategi merger dan akuisisi merupakan strategi yang digunakan organisasi untuk meningkatkan "value" organisasi. Pinto, Prakash dan Balakrishna (2006) menyebutkan secara luas bahwa merger dan akuisisi sebagai alat strategis pencapaian *sustainable competitive advantage* organisasi. Hoang, Lapumnuaypon, Kamolrat (2007), menyatakan bahwa merger dan akuisisi telah banyak menjadi pertimbangan strategi untuk meningkatkan *capabilities* organisasi melalui sinergi biaya terhadap peningkatan persaingan, tekanan harga, kesenjangan dalam bauran produk, dan konsentrasi aset.

Yadav dan Kumar (2005) menjelaskan kaitan merger dan akuisisi terhadap peningkatan kemampuan. Sebagai strategi pertumbuhan eksternal, merger dan akuisisi dapat memberikan percepatan karena adanya peningkatan deregulasi, privatisasi, globalisasi dan liberalisasi. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa merger dan akuisisi telah menjadi media penting untuk memperluas portofolio produk, memasuki pasar baru, menerapkan teknologi baru,

melakukan penelitian dan pengembangan dan untuk mendapatkan akses sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk bersaing di skala global.

Metzenthin (2005) menyatakan bahwa Merger dan akuisisi merupakan suatu kegiatan strategi yang terencana. Transaksi yang terjadi antara dua atau lebih organisasi, dimana salah satu organisasi menguasai seluruh modal asset atau saham. Kemudian menciptakan usaha baru yang lebih kompeten untuk mengembangkan *competitive advantage* di pasar yang kompetitif. Sementara Gaughan (2007), mendefinisikan Merger dan akuisisi sebagai kombinasi dari dua atau lebih organisasi.

Larsson dan Finkelstein (1999) mengidentifikasi 5 tema tentang merger dan akuisisi dalam penelitian mereka, seperti :

- (1) manajemen strategi,
- (2) ekonomi,
- (3) keuangan,
- (4) aorganisasi dan
- (5) manajemen sumber daya manusia. Manajemen strategi fokus pada diversifikasi usaha sebagai sebuah motif kombinasi dari beberapa tipe (Ansoff, Brandenburg, Portner & Radosevich, 1971; Salter & Weinhold, 1981; Walter & Barney, 1990) dan seberapa besar dampak kombinasi tersebut terhadap kinerja (Lubatkin, 1987; Seth, 1990; Shelton, 1988; Singh & Montgomery, 1987).

Ekonomi fokus pada skala kekuatan pasar sebagai motif dari merger dan akuisisi dan keuangan menjadi ukuran dasar (Goldberg, 1983; Ravenscraft & Scherer, 1987; Steiner, 1975). Merger dan akuisisi dari perspektif Ekonomi, berkaitan erat dengan sisi “keuangan”. Hal ini dikarenakan pada awalnya merger dan akuisisi disorot dari satu sudut pandang saja yaitu keuangan. Penelitian Ravenscraft dan Scherer (1987), yang menyatakan merger konglomerat yang terjadi di tahun 60’an sampai 80’an dilihat hanya dampak keuntungan sebagai efisiensi dari merger dan akuisisi pada peningkatan keuntungan di pasar modal.

## **2. Kajian-Kajian Merger dan Akuisisi**

Merger dalam perspektif sumber daya manusia merupakan kombinasi dari dua atau lebih organisasi dengan satu nama organisasi yang digunakan (Marks & Mirvis, 2011; Schmidt, 2003), dan nama organisasi yang digunakan tergantung pada organisasi yang lebih besar (DePamphilis, 2007). Sedangkan akuisisi, didefinisikan adanya pengendalian sepenuhnya organisasi lain oleh organisasi pengakuisisi (DePamphilis, 2007; Marks & Mirvis, 2010; Schmidt, 2003).

Merger dan akuisisi, selain memberikan perbedaan pada perspektif definisi, juga menghasilkan perbedaan-perbedaan pembahasan penelitian. Pembahasan merger dan akuisisi pada bidang “asset keuangan” berbeda dengan “asset

manusia".Hal ini dikarenakan pada bidang "asset manusia" pengumuman akuisisi dapat menurunkan hasil/laba organisasi. Dampak ini paling kuat terjadi pada: (1) dalam industry merger; (2) merger lintas wilayah; (3) merger yang menyangkut dengan karyawan yang memiliki keahlian bernilai tinggi.

Pada kajian bidang MSDM, pengembangan sumber daya manusia sangat memegang peranan penting. Hal ini dikarenakan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pengembangan dan proses "mengeluarkan" kemampuan, keahlian manusia dan kinerja organisasi (Swanson & Holton, 2001). Haleblan et al(2009), mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai kegiatan pembelajaran yang diatur dan diselenggarakan organisasi. Hal ini bertujuan dalam rangka meningkatkan kinerja dan pengembangan diri sebagai tujuan untuk peningkatan kerja, kemampuan individu, dan organisasi.

Kajian merger dan akuisisi dalam organisasi berkaitan dengan dinamika budaya yang ditimbulkan."Miskinnya" kecocokan budaya atau kurangnya "kompatibilitas" budaya telah banyak dijadikan sebagai alasan "gagalnya" akuisisi (Cartwright & Schoenberg, 2006). Perspektif ini dapat dilihat dari sisi pra-akuisisi dan sisi proses akuisisi terjadi. Kecocokan budaya dianggap juga sebagai kecocokan organisasi, dan juga dapat mempengaruhi proses integrasi. Nahavandi dan Malekzadeh (1988); Olie (1994) dalam penelitiannya menyebutkan

“sebesar” apapun perbedaan budaya dari dua organisasi yang berbeda harus dapat dijadikan “kompatibel” setelah akuisisi. Mereka juga sependapat bahwa bukan kecocokan budaya saat proses pra-akuisisi yang menjadi penentu keberhasilan kinerja organisasi “pengakuisisi”.

Merger dan akuisisi dalam kajian organisasi menjelaskan bahwa budaya dan isu-isu orang merupakan faktor dominan daripada operasional dan keuangan. Permasalahan tentang budaya adalah hal terpenting, dan pemimpin organisasi dituntut untuk mampu mengintegrasikan berbagai faktor dari budaya. Sehingga dapat menimbulkan lingkungan produktifitas yang sukses. Mengingat pentingnya menilai budaya atau mengintegrasikan dua budaya atau lebih, konsep pemahaman dalam budaya harus dilakukan pengecekan tentang seluk-beluk keseluruhan sebelum merger dan akuisisi diumumkan (Schraeder & Self, 2003).

Schmidt (2008) memberikan catatan bahwa pentingnya keterlibatan sumber daya manusia dalam semua tahapan merger dan akuisisi. Hal ini dikarenakan merger dan akuisisi memiliki sifat “rentan” dalam menghadapi integrasi dua atau lebih organisasi. Sifat yang rentan dari merger dan akuisisi ini merupakan hasil dari komplikasi integrasi bidang budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan menghadapi perubahan organisasi (Cartwright & Schoenberg, 2006; Marks & Mirvis, 2010).



Faktor kesiapan dan komitmen akan perubahan dari karyawan sangat dibutuhkan organisasi dalam melakukan perubahan strategi usahanya. Karena perubahan strategi usaha membutuhkan terciptanya kerjasama diantara para individu anggota organisasi (Miller, Johnson & Grau, 1994; Piderit, 2000; Porras & Robertson, 1992). Selain itu juga sangat dibutuhkan organisasi dalam menciptakan kesuksesan dalam pelaksanaan strategi merger dan akuisisi.

Menurut para peneliti, merger dan akuisisi sering mengalami kegagalan. Kegagalan biasanya disebabkan adanya resistensi dari para individu anggota organisasi (Gadiesh, Ormiston & Revit, 2003). Terjadinya kegagalan, karena organisasi mengalami kesulitan dalam melakukan penyatuan / sinergi. Biasanya kesulitan yang dialami oleh organisasi adalah dalam menyinergikan budaya organisasi (Cartwright & Schoenberg, 2006; Harrison, 1987; Javidan et al., 2004; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Nguyen & Kleiner, 2003).

Siklus merger dan akuisisi terdiri dari empat tahap: pra merger dan akuisisi, due diligence, integrasi, dan pasca merger dan akuisisi (Daniel & Metcalf, 2001; Hitt & Pisano, 2004; Jeris, Johnson & Anthony, 2002). Tahap pra-merger dan akuisisi. Tahap ini dimulai dengan proses penyaringan berdasarkan kriteria untuk pemilihan organisasi target potensial untuk merger atau mengakuisisi. Schmidt (2002) menyarankan bahwa proses

“screening” yang efektif untuk pemilihan organisasi target potensial tidak harus fokus hanya pada aspek keuangan. Bahkan, penelitian tentang merger dan akuisisi menyarankan isu-isu terkait organisasi dan individu menjadi bagian utama (Lafaix, 2002). Karena individu sangat mempengaruhi keberhasilan merger dan akuisisi nantinya (Daniel & Metcalf, 2001).

kehilangan karyawan penting (Schmid, 2002; Lafaix, 2002).

Tahap due diligence. Due diligence adalah proses perencanaan dan memvalidasi kesepakatan antara dua organisasi yang akan digabungkan. Giffin (2002) mengemukakan bahwa proses due diligence terdiri dari beberapa tujuan, seperti:

- (1) perencanaan dan verifikasi untuk menyelesaikan masalah dalam penawaran merger dan akuisisi dan untuk memenuhi harapan dari dua organisasi yang digabungkan;
- (2) menganalisis masalah organisasi dan masalah karyawan antara dua organisasi yang akan digabungkan, termasuk retensi pekerjaan dan kompatibilitas budaya;
- (3) perubahan perencanaan dalam proses manajemen untuk tahap integrasi.

## **C. Perubahan Organisasi**

### **1. Definisi Perubahan Organisasi**

Pada hakikatnya, perubahan yang dilakukan organisasi mengarah terciptanya peningkatan efektifitas yang bertujuan dalam upaya perbaikan

kemampuan (Robbins, 2006). Selain itu juga, dijelaskannya bahwa perubahan organisasi dapat terjadi pada aspek strategi, struktur, sistem, teknologi, penataan fisik dan manusia. Sobirin (2005) mendefinisikan dua faktor yang menyebabkan perubahan, yaitu karena faktor dari eksternal misalnya perubahan teknologi dan integrasi ekonomi serta faktor internal yang meliputi (1) perubahan pada perangkat keras organisasi (hard system tools) yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) adanya perubahan pada perangkat lunak organisasi (soft system tools) yang meliputi perubahan perilaku, kebijakan dan budaya organisasi.

Perubahan merupakan kebutuhan primer bagi organisasi Hussey (2000), perubahan yang dilakukan organisasi merupakan aspek penting dalam penciptaan manajemen yang efektif. Perubahan akan dialami organisasi secara terus menerus, sebagai dampak dari laju perkembangan pesat lingkungan secara global. Sehingga berdampak pada resiko kegiatan usaha yang dijalankan, inovasi dan kepemimpinan (Madsen, Miller & John, 2005). Selain itu, perubahan dilakukan organisasi sebagai dampak dari perubaan teknologi yang meningkat (Iansiti, 1995; McKenna, 1991; Samli, 1993), persaingan yang semakin intensif (Achrol, 1991; Benton & Llyoyd, 1992; Chakravarthy, 1997), perubahan demografis suatu negara, privatisasi usaha, serta tuntutan dari stakeholders (Hussey, 2000). Dengan kata lain,

perubahan organisasi dilakukan untuk menciptakan adaptasi pada yang terjadi perubahan lingkungan usaha (Black & Farias, 1997).

Kegiatan melakukan perubahan sudah dianggap organisasi sebagai kegiatan pokok yang harus dilakukan, jika organisasi ingin mendapatkan kesuksesan (Achrol, 1991; Chakravarthy, 1997; Conner, 1998; Haleblan & Finkelstein, 1993; Hussey, 2000). Menurut Madsenet al (2005), perubahan yang dialami organisasi secara terus-menerus diakibatkan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut seperti : (1) perkembangan perubahan lingkungan usaha global yang terjadi secara cepat (Akin & Palmer, 2000; Burke, 2002; Cleary & Packard, 1992; Heracleous & Barret, 2001; Lau & Woodman, 1995; Piderit, 2000); (2) adanya temuan resiko akan usaha (Barker & Tompkins, 1994; Burke, 2002; Lewis & Seibold, 1998); (3) adanya penemuan peluang / kesempatan yang menjanjikan (Church & Burke, 1995; Lewis & Seibold, 1998); (4) adanya inovasi dan perubahan sistem kepemimpinan yang baru (Barker & Tompkins, 1994; Lewis & Seibold, 1998).

## **2. Jenis-Jenis Perubahan Organisasi**

Teori perubahan organisasi, mengkaji bagaimana suatu organisasi harus bertindak untuk dapat berubah dan tumbuh menjadi organisasi yang lebih maju dari waktu ke waktu. Anderson dan Anderson (2001) mengadopsi model kerangka perubahan dari Peters dan Waterman (1982) (gambar

5). Mereka mengkajimengenai teori perubahan organisasi dari berbagai referensi. Mereka menyimpulkan bahwa model-model perubahan organisasi mengarah pada dua kategori, yaitu model kerangka (framework model) dan model proses (process model).

Model kerangka perubahan organisasi, menjelaskan terkait pada analisis skema perubahan yang harus diperhatikan organisasi. Bertujuan untuk menghasilkan perubahan organisasi yang lebih terkoordinasi dan dapat dikendalikan sesuai dengan tujuan akhir organisasi. Namun demikian, model kerangka perubahan organisasi menunjukkan bahwa pelaksanaan perubahan tidak mudah.

Grundy (2004), dalam penelitiannya menjelaskan terdapat tiga bentuk perubahan organisasi, yaitu:

- 1) Perubahan yang disebut sebagai "*smooth incremental change*". Bentuk perubahan ini, menunjukkan bahwa perubahan terjadi berjalan secara lambat, dan sistematis yang mencakup rentetan perubahan terjadi pada kecepatan yang konstan.
- 2) Perubahan yang disebut sebagai "*bumpy incremental change*". Bentuk perubahan ini, dicirikan dalam periode yang relatif tenang percepatan gerak perubahan. Sebagai sumber pemicu perubahan ini, mencakup perubahan lingkungan organisasi, serta juga perubahan internal dalam memenuhi tuntutan terciptanya

peningkatan efisiensi serta perbaikan metode kerja.

- 3) Perubahan yang disebut sebagai "*discontinuous change*". Perubahan ini, didefinisikan sebagai bentuk perubahan yang ditandai adanya perubahan yang cepat cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau bahkan ketiganya sekaligus.

### **3. Tahapan dalam Perubahan Organisasi**

Tahap *upstream change* merupakan tahapan perencanaan dan penyusunan kerangka-kerangka pencapaian kesuksesan. Tahapan ini diawali dengan menciptakan kesadaran akan pentingnya perubahan organisasi dilakukan. Pada tahapan ini, kegiatan komunikasi dan rencana partisipasi mulai dibangun. Para karyawan dalam organisasi diberikan pemahaman mengenai rasionalisasi perubahan organisasi yang sedang dan akan dilakukan. Tahapan ini juga menetapkan iklim organisasi, komitmen, dan landasan yang diperlukan untuk perubahan.

Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa adanya diikuti keinginan perubahan dari karyawan. Oleh karena itu, perubahan karyawan tidak akan efektif tanpa adanya persiapan terlebih dahulu (Madsen et al., 2005). Kotter dan Cohen (2002) menyatakan bahwa faktor yang paling sering mengakibatkan kegagalan pelaksanaan perubahan organisasi adanya penolakan atau resistensi dari karyawan untuk berubah. Sehingga, meningkatkan kesiapan karyawan terhadap perubahan menjadi

salah satu hal utama yang harus dilakukan oleh organisasi (Berneth, 2004; Cunningham et al., 2002).

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi, ditanggapi secara berbeda oleh tiap anggota. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai tantangan maka perubahan akan memicu respon positif, sementara ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon negatif (Ford & Ford, 2010). Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan karyawan yang terbuka pada perubahan, berkenan mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah (Eby et al., 2000).

Bernerth (2004) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah adanya kesiapan karyawan dalam berubah. Kesiapan berubah merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan (Desplaces, 2005). Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan (Smith, 2005). Jika karyawan tidak siap untuk berubah maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern et al., 1998). Kesiapan berubah merupakan dasar apakah karyawan akan menolak atau mengadopsi perubahan (Holt., 2007).

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah, ada dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah resistensi untuk berubah (Cummings & Worley, 2001). Visagie dan Steyn (2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Menurut Iverson (1996), komitmen organisasi merupakan prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki komitmen akan mengerahkan usaha lebih banyak dalam melakukan perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan organisasi yang dilakukan (Julita & Rafaei, 2010).

Mowday et al (1982) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, antara lain; (1) identifikasi (identification) yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi; (2) keterlibatan (involvement) yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan; dan (3) loyalitas (loyalty) yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal. Meyer, Stanley,



Hersecovith, dan Topolnitsky (2002) menemukan bahwa komitmen karyawan memiliki korelasi terhadap inisiatif perubahan.

Vakola dan Nikolau (2005) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat menunjukkan resistensi terhadap perubahan jika mereka menganggap bahwa perubahan merupakan ancaman terhadap keuntungan pribadinya. Lebih lanjut, mereka menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan sikap positif terhadap perubahan.

#### **D. Level Budaya Organisasi**

Organisasi terdiri dari beberapa tingkatan budaya mulai dari perilaku yang tercermin (atas) hingga yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996: 85) membagi budaya organisasi menjadi tiga kategori, yaitu:

##### **1. Artefak**

Artefak adalah aspek budaya yang wujudnya nyata atau dapat dilihat. Contohnya adalah verbal, perilaku, dan fisik dalam wujud nyata budaya organisasi.

##### **2. Nilai-nilai yang mendukung**

Nilai-nilai merupakan dasar evaluasi yang digunakan oleh anggota organisasi untuk menilai organisasi, tindakan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

### 3. Asumsi dasar

Asumsi mengacu pada keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, orang lain, dan hubungan mereka dengan orang lain, serta sifat organisasi. Sementara itu, Lundberg (dalam Mohyi, 1999: 196) dalam kajiannya yang melanjutkan kajian (pendapat) salah seorang ahli yaitu Schein, dan menjadikan level budaya organisasi sebagai topik utama membagi klasifikasi budaya organisasi menjadi empat kelas, yaitu :

a) Artefak

Artefak adalah aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata budaya organisasi.

b) Perspektif

Perspektif mengacu pada aturan dan norma yang dapat diterapkan dalam konteks tertentu, misalnya dalam memecahkan suatu masalah, anggota organisasi akan menciptakan pemahaman terhadap situasi.

c) Nilai

Nilai-nilai ini lebih abstrak daripada perspektif, meskipun sering diungkapkan dalam filosofi suatu organisasi dalam menjalankan misinya.

### 4. Asumsi

Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai.

## E. Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Tosi, Rizzo, Carroll (1994) mengatakan bahwa “budaya organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu: (1) pengaruh eksternal secara umum, (2) pengaruh nilai-nilai yang ada dalam masyarakat (*societal values*), dan (3) ) faktor-faktor spesifik organisasi, (4) nilai-nilai kondisi yang dominan”.

1. Pengaruh eksternal yang luas (*broad external influence*)

Ini mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti lingkungan alam (keberadaan empat musim atau situasi iklim yang terbatas) dan peristiwa sejarah yang membentuk lingkungan sosial (sejarah raja-raja dengan nilai-nilai feodal).

2. Nilai-nilai budaya dan budaya bangsa (*societal values and national culture*).

Keyakinan dan nilai dominan masyarakat pada umumnya (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesusilaan, dan kebersihan).

3. Unsur organisasi tertentu (*organization specific element*).

Organisasi selalu aktif dalam berinteraksi dengan lingkungan sekitar agar permasalahan yang berasal dari dalam maupun luar organisasi dapat diselesaikan dengan baik. Upaya penyelesaian ini merupakan perwujudan dari berbagai nilai dan kepercayaan. Selain itu, keberhasilan suatu organisasi dalam mengatasi permasalahan menjadi

dasar pengembangan budaya organisasi. Misalnya, ketika mengalami masalah dengan biaya produksi dan pemasaran yang tinggi, suatu organisasi akan mencari jalan keluar dengan melakukan penghematan dalam segala aspek bila memungkinkan. Jika bisnis ini berhasil maka kedua anggaran tersebut dapat dikurangi sehingga penghematan menjadi poin utama dalam perusahaan.



# BAB III

## SEJARAH SINGKAT TENTANG PERUSAHAAN

### A. Pengertian Perusahaan

Perusahaan adalah istilah ekonomi yang digunakan dalam KUHP dan peraturan perundang-undangan di luar KUHP. Namun KUHD sendiri tidak menjelaskan arti resmi dari istilah perseroan. Rumusan mengenai pengertian perusahaan tertuang dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan (UWDP). Dalam Pasal 1 huruf (b) Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan (UWDP), perusahaan adalah: *“Setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang tetap dan terus menerus serta berdiri, bekerja, dan berkedudukan di wilayah negara Indonesia dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan atau laba.*

Dalam Pasal 1 huruf (d) UWDP) dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan usaha adalah setiap perbuatan, perbuatan atau kegiatan apapun dalam bidang ekonomi, yang dilakukan oleh setiap pengusaha dengan tujuan untuk memperoleh laba atau keuntungan, sedangkan yang dimaksud dengan Pengusaha adalah setiap orang perseorangan atau persekutuan atau badan hukum yang menjalankan suatu jenis perseroan, Pasal 1 huruf (c) UWDP.

Dalam ketentuan pasal ini ditemukan bahwa pengertian perseroan dapat disimpulkan dua hal, yaitu:

- a. Bentuk usaha berupa organisasi atau badan usaha, dalam bahasa Inggris disebut *company*.
- b. Jenis usaha dalam bentuk aktiv kegiatan di bidang ekonomi yang dilakukan secara terus menerus oleh pengusaha untuk memperoleh laba atau laba.

Pengertian perusahaan menurut para ahli yaitu :  
Pengertian perusahaan menurut *Molengraaff* adalah segala perbuatan yang dilakukan secara terus menerus, untuk memperoleh penghasilan, bertindak, dengan memperdagangkan, menyerahkan atau mengadakan perjanjian perdagangan. Pengertian perseroan di sini tidak mempersoalkan perseroan sebagai Badan Usaha, melainkan perseroan sebagai suatu perbuatan, sehingga terkesan hanya mencakup kegiatan usaha.

Badan Usaha adalah badan hukum dan ekonomi atau unit organisasi yang terdiri dari faktor-faktor produksi yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Badan usaha adalah rumah tangga ekonomi yang bertujuan mencari keuntungan dengan faktor-faktor produksi. Suatu usaha/bisnis sendiri dapat dikatakan sebagai badan hukum apabila memiliki “Akta Pendirian” yang disahkan oleh notaris disertai tanda tangan di atas meterai dan meterai.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam mendirikan badan usaha adalah:

- a. Barang dan jasa untuk diperdagangkan
- b. Memasarkan barang dan jasa yang diperdagangkan
- c. Penetapan harga pokok barang dan jasa serta harga jual yang diperdagangkan
- d. Pembelian

- e. Kebutuhan tenaga kerja
- f. organisasi internal
- g. Pembelanjaan
- h. Jenis badan usaha yang dipilih

### **Pengertian Hukum**

Pembahasan ini dimulai dengan terlebih dahulu membahas pengertian hukum. Berkaitan dengan pertanyaan tentang apa itu hukum, banyak definisi yang diberikan oleh para ahli hukum tentang apa itu hukum. Para ahli hukum berbeda pendapat tentang pengertian hukum, hal ini dikarenakan hukum memiliki ruang lingkup yang sangat luas dan mencakup segala bidang kehidupan masyarakat yang selalu mengalami perkembangan dan perubahan (Abdul Manan, 2005, 1).

Hukum tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia, setiap manusia mempunyai kepentingan, dan kepentingan manusia itu sepanjang hidupnya selalu berkembang. Manusia dalam kehidupannya dikelilingi oleh berbagai macam bahaya yang mengancam kepentingannya, sehingga kepentingan atau keinginannya seringkali tidak tercapai. Manusia ingin kepentingannya terlindungi dari bahaya yang mengancamnya. Untuk itu ia membutuhkan bantuan manusia lain, karena dengan bekerja sama dengan manusia lain akan lebih mudah baginya untuk mencapai keinginannya atau melindungi kepentingannya.

Jadi, untuk menghadapi bahaya yang mengancam dirinya dan agar kepentingannya lebih terlindungi, manusia hidup berkelompok dalam masyarakat. Dalam masyarakat manusia selalu berhubungan satu sama lain.



Hidup bersama menimbulkan interaksi, kontak, atau hubungan satu sama lain. Kontak dapat berarti hubungan yang menyenangkan atau menimbulkan pertentangan atau konflik. Benturan kepentingan akan terjadi apabila dalam menjalankan atau mengejar kepentingannya, seseorang merugikan orang lain dan dalam kehidupan bersama atau konflik masyarakat tidak dapat dihindari.

Manusia memiliki kepentingan rasa aman dalam arti kata kepentingannya tidak terganggu sehingga dapat memenuhi kepentingannya dengan tenang dan aman. Oleh karena itu, manusia mengharapkan kepentingannya terlindungi dari konflik, gangguan dan bahaya yang mengancam, serta menyerang kepentingannya sendiri dan kehidupan bersama.

Gangguan atau konflik harus dicegah atau tidak dibiarkan berlanjut, karena akan mengganggu keseimbangan tatanan sosial. Manusia akan selalu berusaha menjaga masyarakat dalam keadaan seimbang, karena masyarakat yang seimbang akan menciptakan suasana tertib, damai dan aman yang menjadi jaminan kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu, keseimbangan tatanan sosial yang terganggu harus dikembalikan ke keadaan semula (*restitutio in integrum*) (Sudikno Mertokusumo, 1999:1-3).

Perlindungan kepentingan manusia dalam pergaulannya di masyarakat akan dicapai dengan menciptakan pedoman atau aturan hidup yang menentukan bagaimana seharusnya manusia bertingkah laku di masyarakat, agar tidak merugikan orang lain dan

dirinya sendiri. Pedoman atau tolok ukur bagi manusia untuk berperilaku baik dalam berhubungan dengan masyarakat agar tidak merugikan masyarakat maupun dirinya sendiri, berupa norma atau aturan sosial, yaitu norma agama, norma kesusilaan, norma kesopanan, dan juga hukum. norma.

Norma hukum berbeda dengan norma atau aturan lain, karena sanksi hukum akan dirasakan secara langsung (keluar) kepada pelaku pelanggaran. Apa yang dimaksud dengan hukum itu sendiri? Ada banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli hukum.

Dibawah ini akan kita lihat beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, selanjutnya akan kita kemukakan pendapat dari beberapa ahli/ahli hukum yaitu :

1. Sudikno Mertokusumo menyatakan bahwa *“hukum adalah seluruh kumpulan kaidah atau asas dalam kehidupan bersama, segala aturan tentang tingkah laku yang berlaku dalam kehidupan bersama, yang dapat ditegakkan dengan suatu sanksi”* (Sudikno Mertokusumo, 1999: 40)
2. Surojo Wignjodipuro yang menyatakan bahwa: *“Hukum adalah seperangkat peraturan hidup yang memaksa, yang memuat suatu perintah, larangan atau izin untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu dan dengan maksud untuk mengatur ketertiban dalam kehidupan masyarakat”* (Surojo Wignjodipuro, 1982:17)
3. Ahli hukum lainnya, yaitu Mochtar Kusumaatmadja, memberikan pengertian bahwa: *“Hukum adalah suatu seperangkat kaidah dan asas yang*

*mengatur kehidupan manusia dalam masyarakat, serta pranata dan proses yang diperlukan untuk mewujudkan hukum itu dalam kenyataan” (Mochtar Kusumaatmadja, 1976:15).*

Pengertian yang diberikan oleh Mochtar Kusumaatmadja lebih luas dari pada pendapat Sudikno dan Surojo Wignjodipuro, karena menurut Mochtar hukum tidak hanya memuat asas dan norma, tetapi juga memuat pranata hukum yang diperlukan untuk mendukung terlaksananya asas dan norma hukum yang diatur, serta proses atau mekanisme dalam beracara untuk mewujudkan hukum atau melaksanakan hukum dalam masyarakat.

### **Pengertian Hukum Perusahaan**

Dengan memberikan kesimpulan dari beberapa pendapat di atas, maka dalam pengertian hukum perseroan tidak hanya diatur mengenai substansi hukum perseroan, tetapi juga mencakup bagaimana kegiatan perseroan harus dilakukan. Jadi, ketika kita hendak mendirikan Perseroan Terbatas, selain harus memenuhi syarat-syarat pendirian suatu perusahaan, kita juga harus mengetahui bagaimana kita akan bertindak untuk mewujudkan pendirian perusahaan tersebut.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa hukum perseroan adalah undang-undang yang mengatur seluk-beluk bentuk perseroan. Sumber hukum hukum perusahaan adalah Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, Kitab Undang-Undang Hukum Dagang,

peraturan-peraturan yang berkaitan dengan perusahaan antara lain: Undang-Undang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), UU Yayasan, UU Koperasi, dan UU Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, serta perjanjian internasional terkait kegiatan perusahaan yang diadopsi atau dijadikan pedoman oleh pemerintah Indonesia

## **B. Bidang Hukum Perusahaan**

### **1. Landasan Hukum Perekonomian Indonesia**

Sebelum membahas bidang kajian hukum korporasi, mari kita lihat landasan hukum perekonomian kita.

UUD 1945 sebagai dasar hukum negara kita, dalam pembukaannya menyatakan bahwa tujuan nasional bangsa Indonesia adalah melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut serta dalam menyelenggarakan perdamaian dunia. ketertiban berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan nasional bangsa Indonesia, pembangunan dilakukan di segala bidang, termasuk pembangunan di bidang politik, hukum, pendidikan, dan ekonomi.

Berdasarkan pembukaan UUD 1945 yang menyatakan bahwa tujuan didirikannya negara ini adalah untuk kesejahteraan umum, untuk

kesejahteraan rakyat, pembangunan di bidang ekonomi oleh UUD 1945 diatur lebih lanjut dalam Pasal 33. Pasal 33 UUD 1945 merupakan pasal yang sangat penting, karena merupakan dasar atau landasan hukum Indonesia tentang pembangunan ekonomi, yang bersama-sama dengan Pasal 34 sebagai dasar hukum, sekaligus merupakan tanggung jawab negara yang harus dipenuhi demi kesejahteraan rakyat Indonesia. , karena UUD 1945 sudah terbentuk pada saat pembentukannya, memasukkan kedua pasal tersebut dalam Bab Kesejahteraan Sosial.

Sebagai landasan hukum pembangunan ekonomi Indonesia, kita mencermati isi Pasal 33 UUD 1945 yang telah mengalami perubahan dan penambahan dan terakhir amandemen keempat, yang selengkapnya berbunyi sebagai berikut:

- (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan.
- (2) Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.
- (3) Bumi dan air serta kekayaan alam yang terkandung di dalamnya didalamnya dikuasai oleh negara, dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
- (4) Perekonomian nasional diselenggarakan berdasarkan demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan,

kemandirian, serta dengan menjaga kelestarian lingkungan hidup. keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pasal ini diatur dalam undang-undang.

Untuk lebih memahami isi Pasal 33 ayat 1 UUD 1945 pada saat kelahirannya, dapat dilihat penjelasan otentik pasal tersebut yang menyatakan bahwa: *“Dalam Pasal 33 UUD 1945 disebutkan bahwa dasar Demokrasi Ekonomi, produksi dilakukan oleh semua, untuk semua di bawah kepemimpinan atau kepemilikan anggota anggota masyarakat.*

Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran individu. Oleh karena itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan. Struktur usaha yang sesuai adalah koperasi. Perekonomian berlandaskan demokrasi ekonomi, kemakmuran bagi seluruh rakyat. Oleh karena itu cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak harus dikuasai oleh negara. Jika tidak, kendali produksi jatuh ke tangan penguasa dan rakyatlah yang tertindas. Hanya perusahaan yang tidak menguasai hajat hidup orang banyak yang bisa berada di tangan satu orang. Bumi dan air serta kekayaan alam yang terkandung di dalamnya merupakan andalan kemakmuran rakyat.

Oleh karena itu harus dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Pasal 33 UUD 1945 merupakan pasal yang

penting dan esensial, karena pasal ini menyangkut pelaksanaan demokrasi ekonomi dan keadilan sosial. UUD 1945 menempatkan pembangunan dan kehidupan ekonomi sebagai bagian dari upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Pembangunan ekonomi harus selalu bermuara pada pembentukan dan stabilitas sistem ekonomi nasional untuk mewujudkan demokrasi ekonomi sebagai basis ekonomi nasional (H. Subandi Al Marsudi, 2006: 189).

Dari isi Pasal 33 UUD 1945 dan penjelasannya dapat disimpulkan bahwa:

- a. Perekonomian Indonesia berlandaskan pada Demokrasi Ekonomi yang bertujuan untuk mensejahterakan seluruh rakyat, bukan perseorangan.
- b. Perekonomian berdasarkan asas kekeluargaan dan bentuk usaha koperasi yang akan menjadi tulang punggung perekonomian negara.
- c. Bidang usaha yang penting dan menyangkut hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara yaitu dalam bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- d. Badan usaha yang tidak dikelola oleh Koperasi dan BUMN akan dikelola oleh Perusahaan Swasta.

## 2. Badan Usaha Bukan Badan Hukum

Ketika kita memilih bentuk usaha yang bukan badan hukum (non-badan hukum), biasanya usaha patungan itu dalam skala yang tidak terlalu besar dan pihak yang diajak bekerja sama adalah orang-orang

terdekat yang dikenal atau bahkan mereka sendiri. keluarga sendiri. Untuk badan usaha yang bukan badan hukum, kita dapat memilih badan usaha yang berbentuk Persekutuan Perdata (*Maatschap*), Persekutuan Firm atau Persekutuan Terbatas (*Commanditaire Vennootschap/CV*).

a. Kemitraan Perdata (*Maatschap*)

Kemitraan Perdata dapat dikatakan sebagai asal atau bentuk awal dari suatu badan usaha yang berbentuk persekutuan. Badan usaha ini diatur dalam pasal 1618 sampai dengan 1652 KUH Perdata. Menurut Pasal 1618 KUH Perdata: Persekutuan adalah suatu persetujuan dengan mana dua orang atau lebih mengikatkan diri untuk mengadakan suatu persekutuan, dengan maksud untuk membagi keuntungan yang dihasilkan dari persekutuan itu.

Dari isi pasal tersebut diketahui bahwa unsur-unsur persekutuan perdata adalah:

- 1) dibentuk berdasarkan perjanjian,
- 2) memasukkan sesuatu ke dalam persekutuan (*inbreng*), dan
- 3) bertujuan untuk membagi keuntungan.

Pasal 1618 KUHPerdata tidak mensyaratkan syarat-syarat tertentu untuk mengadakan suatu persekutuan perdata, sehingga perjanjian yang dimaksud bersifat konsensual, yaitu dianggap cukup dengan persetujuan atau kesepakatan (*consensus*), walaupun dalam prakteknya orang lebih memilih bentuk dari akta notaris.



Kapan perjanjian itu mulai berlaku, dengan kata lain, kapan Kemitraan Sipil berdiri? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, kita dapat melihat ketentuan Pasal 1624 KUH Perdata yang berbunyi: Kemitraan dimulai sejak saat perjanjian, jika perjanjian itu belum ditetapkan pada waktu lain.

Dari isi Pasal 1624 KUH Perdata dapat disimpulkan bahwa ada 2 (dua) cara suatu persekutuan perdata didirikan, yaitu:

- 1) ditetapkan tanggal tertentu pendiriannya oleh para sekutu, atau
- 2) dengan terjadi setelah dibuat kesepakatan dalam perjanjian yang dibuat oleh para sekutu (jika tidak ditentukan tanggal tertentu).

Beberapa hal yang menjadi ciri Kemitraan Sipil adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam pembagian keuntungan dan kerugian di antara sekutu, pengaturannya adalah:
  - (a) Pasal 1633 KUH Perdata: jika tidak ada kesepakatan, keuntungan dan kerugian dibagi menurut inbreng masing-masing sekutu yang dinikmati oleh seorang sekutu
  - (b) Pasal 1635 KUH Perdata: keuntungan persekutuan tidak boleh dinikmati oleh satu sekutu saja, tetapi kerugian hanya boleh dinikmati oleh satu sekutu saja. Mengapa ketentuan Pasal 1635 KUH Perdata ditentukan demikian? Hal ini karena tujuan Kemitraan Sipil adalah untuk membagi

keuntungan di antara para mitra, tetapi kerugian tidak ditentukan dengan cara ini.

- 2) Mengenai tanggung jawab terhadap pihak ketiga yang diatur dalam Pasal 1642 - 1645 KUH Perdata, dapat kita lihat pengaturan sebagai berikut:
  - (a) para sekutu sekutu lainnya, jika mereka tidak berwenang untuk itu.
  - (b) Para sekutu dapat digugat oleh para kreditur dengan siapa mereka bertindak, masing-masing dengan jumlah dan bagian yang sama, sekalipun bagian seorang sekutu dalam persekutuan itu lebih sedikit daripada bagian sekutu lainnya, kecuali jika utang itu dibuat secara tegas, menetapkan kewajiban para sekutu untuk membayar utangnya menurut proporsi masing-masing saham dalam persekutuan.
  - (c) Janji bahwa suatu perbuatan dilakukan atas biaya persekutuan hanya mengikat sekutu yang melakukan perbuatan itu dan tidak mengikat sekutu lainnya, kecuali orang-orang yang baru saja memberikan kuasa kepadanya untuk hal itu telah menguntungkan persekutuan.
  - (d) Apabila salah seorang sekutu atas nama persekutuan telah membuat perjanjian, maka persekutuan dapat menuntut pelaksanaan perjanjian itu.

## b. Persekutuan Firma

Kemitraan firma diatur dalam Pasal 16 - 18 dan 22 - 35 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang. Pasal 16 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang berbunyi. *Yang disebut persekutuan firma adalah setiap persekutuan perdata yang didirikan untuk menjalankan suatu perseroan dengan nama bersama.*

Unsur-unsur persekutuan firma berdasarkan ketentuan pasal tersebut adalah:

- 1) persekutuan perdata,
- 2) menjalankan perseroan,
- 3) adanya nama bersama,
- 4) masing-masing sekutu firma adalah pengurus, baik bagi daden van beheren maupun daden van beschiken, sepanjang tidak ada sekutu yang dilarang atau dikecualikan,
- 5) sekutu bertanggung jawab secara tanggung renteng.

Dari unsur-unsur di atas yang merupakan ciri-ciri khusus suatu firma dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Dasar Firma Firma adalah Firma Perdata dengan beberapa tambahan. Hal ini menunjukkan penerapan asas *lex specialis de rogor lex generalis* dalam Pasal 1 KUHD.
- 2) Keberlakuan unsur-unsur perusahaan pada saat kegiatan ini menjalankan suatu perusahaan.
- 3) Nama bersama adalah nama orang (*sekutu*) yang menjadi (*merupakan*) nama perseroan.

Nama bersama dalam Firma menunjukkan adanya suatu perikatan antara sekutu yang satu dengan yang lain, sehingga melalui nama bersama para sekutu menjadikan terikat dengan pihak ketiga atas perbuatan persekutuan yang tidak dikecualikan. Berkenaan dengan penggunaan bersama, KUHD tidak mengatur apakah perlu mengambil nama bersama dari semua sekutu Firma.

Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan mengenai penggunaan nama bersama ini, baik yang diambil dari nama sekutu atau hanya sekutu tertentu yang dalam praktiknya biasanya diambil dari salah satu sekutu yang dianggap paling menonjol di antara sekutu lainnya. Hal terpenting dalam penggunaan nama umum Firma ini adalah bahwa penggunaan nama umum dalam Firma akan mengakibatkan perasaan dan kewajiban para sekutu menjadi terikat satu sama lain sebagai satu kesatuan.

- 4) Kemitraan Firma tidak membedakan pengurusnya sebagaimana Kemitraan Sipil membedakan kepengurusannya ke dalam kategori *daden van beheren* dan *daden van beschiken*. Ada pengurus Firma, tetapi dapat disepakati bahwa di antara sekutu Firma ada sekutu yang dikecualikan dari tidak mengurus

atau tidak diperbolehkan melakukan tindakan tertentu.

- 5) Mitra Firma bertanggung jawab secara bersama-sama atau disebut juga tanggung jawab solidaritas atau tanggung jawab bersama. Artinya, setiap sekutu Firma bertanggung jawab penuh (sebesar utangnya) atas utang-utang persekutuan kepada pihak ketiga sampai dengan harta pribadi. Adanya tanggung jawab tersebut di Firma merupakan tanggung jawab mutlak dalam hubungan dengan pihak ketiga. Artinya, tanggung jawab pihak ketiga dari anggota Firma tidak boleh diubah atau diperjanjikan lain.

Sebaliknya, dengan tanggung jawab intern masing-masing sekutu, para sekutu dapat membuat perjanjian lain, misalnya memberlakukan ketentuan Pasal 1633 KUH Perdata, yaitu bahwa setiap sekutu hanya bertanggung jawab sebanding dengan modal (inbreng) yang dimilikinya. masuk. Dalam praktek, pelaksanaan tanggung jawab bersama sebagaimana diatur dalam Pasal 18 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang biasanya diberhentikan terlebih dahulu, yaitu dengan terlebih dahulu melihat keadaan harta Firma yang menjadi objek gugatan utama pihak ketiga (Kreditor Firma).

Hal ini terjadi karena sudah ada perjanjian meskipun Firma belum diakui sebagai badan

hukum. Namun, kumpulan mitra inbreng membuat perusahaan diakui memiliki aset sendiri selain dari kekayaan mitranya.

c. Persekutuan Komanditer

Kemitraan komanditer diatur dalam Pasal 19 - 21 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang. Kemitraan komanditer adalah “kemitraan firma yang mempunyai satu atau beberapa sekutu komanditer (aktif) dan satu atau beberapa sekutu komplementer (pasif)”, sehingga sering dianggap sebagai varian dari persekutuan firma atau bentuk antara persekutuan firma dan persekutuan komanditer. perusahaan kewajiban.

Dari pengertian di atas, unsur persekutuan komanditer adalah:

- 1) badan usaha yang merupakan persekutuan firma,
- 2) di dalamnya terdapat sekurang-kurangnya satu sekutu komanditer (partner pasif), dan
- 3) adanya satu sekutu pelengkap. (pasangan aktif).

Dapat dikatakan bahwa Perseroan Terbatas adalah Perseroan Terbatas yang memiliki satu atau beberapa Perseroan Terbatas.

Dengan 2 (dua) jenis rekanan, juga terdapat perbedaan tanggung jawab diantara keduanya. Mitra Pelengkap pada dasarnya akan:

- 1) memberikan inbreng berupa uang, barang, tenaga, atau pikiran,
- 2) memberikan nama perusahaan,

- 3) melakukan pengurusan, dan
- 4) bertanggung jawab penuh atas kekayaan pribadi (sebagai mitra perusahaan).

Sedangkan Mitra Terbatas pada dasarnya akan:

- 1) memberikan inbreng berupa uang atau barang,
- 2) tidak boleh memberikan nama,
- 3) tidak dapat melakukan pengurusan, dan
- 4) memiliki tanggung jawab terbatas sebesar jumlah inbreng yang mitra berkontribusi.

Dalam persekutuan komanditer terdapat perbedaan tanggung jawab yang jelas antara sekutu komanditer dan sekutu pelengkap yang bertanggung jawab atas harta pribadi. Dengan bentuk pertanggungjawaban dalam persekutuan komanditer ini sering dikatakan bahwa badan usaha ini merupakan badan usaha perantara menuju bentuk Perseroan Terbatas.

Selanjutnya jika kita membahas badan usaha yang berbadan hukum, contohnya adalah perseroan terbatas, koperasi, dan yayasan. Jika kita melihat dari 3 jenis badan usaha yang tidak berbadan hukum, maka dapat dikatakan cikal bakalnya adalah persekutuan perdata yang berkembang dengan ciri khasnya masing-masing.

Dalam prakteknya, istilah kemitraan sering tertukar dengan istilah perusahaan, sehingga perlu diperhatikan kembali arti dari setiap kata tersebut. Saham adalah saham, sedangkan modal

persekutuan perdata, firma dan persekutuan tidak berbentuk saham, maka lebih tepat disebut persekutuan perdata bukan perseroan perdata, berbeda dengan perseroan terbatas yang modalnya akan di bentuk saham.

### **C. Perubahan Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang tercipta. Ikatan budaya diciptakan oleh orang-orang yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan orang satu sama lain dalam cara mereka berinteraksi dan bertindak untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman perilaku atau tindakan. Seiring berjalannya waktu, budaya harus terbentuk dalam organisasi dan manfaatnya juga dapat dirasakan dalam memberikan kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya adalah nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Dalam suatu organisasi, kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut, dan sering disebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi yang terbuka dan seimbang sangat produktif karena memberi orang kesempatan untuk membawa diri mereka sendiri di dalam perusahaan. Budaya organisasi juga menggambarkan bagaimana bagian dari perusahaan



memandang bagian lain dan bagaimana masing-masing departemen berperilaku sebagai akibat dari pandangan tersebut. Sehingga budaya organisasi berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, masing-masing memiliki ciri khusus yang membedakannya.

Namun budaya organisasi tidak selamanya tetap dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi dapat bertahan, dengan tujuan mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola organisasi. Memahami dan menyadari pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong manajer untuk menciptakan budaya yang lebih menekankan pada hubungan interpersonal (yang lebih menarik bagi karyawan) dibandingkan dengan budaya yang lebih menekankan pada tugas-tugas pekerjaan. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan berkembang

#### **D. Karakteristik Budaya Organisasi**

Susanto (1997) menjelaskan karakteristik budaya organisasi yang meliputi inisiatif individu, toleransi risiko, apresiasi, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Robbins (2003) memberikan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Innovation and risk taking, sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu, bagaimana organisasi

- menilai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan menghasilkan gagasan karyawan;
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
  3. Berorientasi pada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil daripada perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
  4. Berorientasi pada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.
  5. Orientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim tidak hanya pada individu untuk mendukung kerja sama.
  6. Agresivitas, adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi bersikap agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi dengan sebaik-baiknya.
  7. Stabilitas, adalah sejauh mana aktivitas organisasi menekankan status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

#### **E. Peranan Budaya dan Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peran penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi dan memperkuat standar perilaku.

Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka setiap anggota akan merasa menjadi bagian dari organisasi. Perasaan menjadi bagian dari organisasi akan memperkuat komitmen mereka terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh pada individu dan proses organisasi. Budaya memberi tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berpikir dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasi. Tidak ada satu pun jenis budaya organisasi terbaik yang dapat diterapkan secara universal. Hal yang paling penting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasi apakah budaya yang berlaku dapat mendukung program perubahan organisasi. Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi maka diperlukan tools.

Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang bersifat menyeluruh, tidak hanya dari atas ke bawah, sehingga akan memudahkan upaya membangun budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Keterlibatan anggota organisasi yang tinggi akan menjamin keberhasilan upaya membangun budaya

organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

Schein (1992) merinci langkah-langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:

1. Misi dan strategi; asumsi dan pemahaman tentang misi utama, tugas pokok dan fungsi.
2. Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama.
3. Sarana; bagaimana mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagian kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas.
4. Pengukuran; pengembangan kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja.
5. Koreksi; menciptakan strategi perbaikan yang tepat sebagai dasar tindakan selanjutnya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya, budaya organisasi dapat memperkuat pemahaman anggota organisasi dan kemampuan untuk mewujudkan visi, misi dan strategi organisasi. Untuk mengatasi masalah integrasi internal, budaya organisasi berfungsi untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbicara, berkomunikasi dan berhubungan dengan anggota lainnya.

Selanjutnya menurut Tika (2006) proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan yaitu:

- a. Tahap pertama adalah interaksi antara pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/individu di dalam organisasi.
- b. Tahap kedua adalah dari interaksi untuk menghasilkan ide-ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai, dan asumsi.
- c. Tahap ketiga adalah artefak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi.
- d. Tahap terakhir adalah untuk mempertahankan budaya organisasi, dilakukan pembelajaran bagi anggota baru dalam organisasi.

Budaya perusahaan merupakan cerminan dari nilai-nilai bersama, keyakinan dan norma-norma organisasi yang melekat dan pada akhirnya menjadi konsep organisasi yang perlu diperkuat untuk mencapai tujuan organisasi. (Manariello & Kirby, 1994) Kotter & Heskett (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dua tingkat yang berbeda dalam hal kejelasan dan resistensi terhadap perubahan. Pada tingkat yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya mengacu pada nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh orang-orang dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu, meskipun anggota kelompok telah berubah, pada tingkat yang lebih terlihat budaya menggambarkan suatu pola atau gaya perilaku organisasi sehingga karyawan Karyawan baru secara otomatis didorong untuk mengikuti perilaku rekan-rekan mereka.

Budaya perusahaan dapat memiliki konsekuensi yang kuat, terutama ketika budaya tersebut kuat. Jika budaya kuat, sesuai dengan kebutuhan lingkungan, dan memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan maka budaya ini merupakan aset untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika budaya kurang beradaptasi dengan perubahan lingkungan, maka budaya ini tidak akan digunakan. sebagai aset/mencapai tujuan tersebut. (Maciariello & Kirby 1994).

#### **F. Membangun Budaya Berubah**

Menumbuhkan perubahan berarti memanfaatkan seluruh sumber daya dan potensi organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis atau menjadikan organisasi memiliki daya tawar sehingga memiliki kekuatan untuk proaktif melakukan perubahan. Menumbuhkan perubahan berarti menjadikan setiap individu dalam organisasi bernilai dan menjadikannya sebagai sumber perubahan yang penting, menumbuhkan perubahan juga berarti menanamkan paradigma bahwa setiap orang adalah agen perubahan dan memiliki peran strategis bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Budaya organisasi yang didalamnya terdapat nilai-nilai perubahan akan lebih mudah menghadapi dinamika lingkungan dengan menghasilkan kreativitas dan inovasi baru.

Pada hakikatnya, membudayakan perubahan adalah menanamkan semangat perubahan pada setiap individu

dalam organisasi. Semangat perubahan dapat dilakukan dengan berbagi pengetahuan, memberikan penghargaan kepada setiap individu (menghargai kemampuan), dan menjalankan setiap aktivitas untuk kepentingan organisasi.

#### 1. Berbagi pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang relevan, dapat diterapkan dan sebagian diperoleh melalui pengalaman (*Leonard dan Sensiper*), pengetahuan dapat berwujud (*eksplisit*) dan abstrak (*implisit*).

Pengetahuan dalam bentuk abstrak disebut tacit knowledge, yaitu pengetahuan atau informasi yang sulit diartikulasikan atau diungkapkan secara verbal, biasanya diperoleh melalui pengalaman (Lubit, 2001; Berman et.al, 2002).

Berman et.al (2002) menyatakan bahwa tacit knowledge merupakan sumber penting bagi banyak organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi harus memiliki pengetahuan yang spesifik dan sulit ditiru oleh organisasi lain dan sekaligus harus menghasilkan pengetahuan baru agar lebih unggul dari para pesaingnya (Lubit, 2001). Tacit knowledge memiliki karakter yang sulit ditiru karena terbentuk dari pengalaman individu. Manfaat tacit *knowledge* hanya dapat dirasakan dengan melakukan interaksi (*sharing*) antar individu dalam waktu singkat. Interaksi antar individu penting dilakukan karena setiap orang memiliki tacit *knowledge* yang berbeda-beda, hal ini dapat menjadi keuntungan organisasi jika tacit

knowledge dapat dijadikan sebagai kompetensi inti suatu organisasi.

Lubit (2001) menyebutkan tiga cara untuk mengubah pengetahuan tacit menjadi kompetensi inti organisasi, yaitu dengan berkolaborasi dengan para ahli dan pelatih di tempat kerja, membangun jaringan dalam organisasi dan bekerja berdasarkan tim atau kelompok, dan menyimpan catatan pengetahuan tacit. yang telah terjadi di masa lalu atau sebelumnya

Pengetahuan merupakan salah satu sumber perubahan yang melekat pada karakteristik seseorang dan dapat digunakan sebagai alat untuk menumbuhkan perubahan dalam organisasi karena pengetahuan dapat melahirkan inovasi dan kreativitas baru yang dapat mendorong perubahan organisasi. Berbagi pengetahuan mendorong individu untuk selalu berinteraksi satu sama lain sehingga setiap individu dapat meningkatkan pengetahuannya. Setiap individu harus memainkan perannya sebagai knowledge broker yang mampu memberikan informasi dan pengetahuan kepada pihak yang belum menerimanya. Berbagi pengetahuan merupakan interaksi antar individu yang dapat mengubah cara pandang seseorang terhadap pentingnya perubahan dan mengembangkan semangat untuk berubah.

Sarana yang paling tepat untuk berbagi pengetahuan adalah dengan membentuk tim dalam organisasi, sehingga berbagi pengetahuan dapat terjadi antar individu atau antar tim. Tim merupakan alat yang tepat karena terdiri dari berbagai individu



dengan pengetahuan yang berbeda-beda dan diharapkan interaksi dalam tim akan melahirkan ide-ide baru yang dapat digunakan untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan eksternal.

Hitt (2000) menyatakan bahwa tim kerja multikultural merupakan sarana yang tepat untuk menciptakan budaya inovatif karena tim ini terdiri dari individu dengan pendekatan pemecahan masalah yang beragam. Metode pengajaran (teaching) dilakukan oleh Ford Motor Company di bawah pimpinan Jacques Nasser sebagai sarana berbagi ilmu (Wetlaufer, 1999). Setiap individu dapat menjadi guru dengan menuangkan segala ide dan gagasan yang dapat memajukan organisasi, karena pada dasarnya setiap individu memiliki potensi untuk memberikan masukan kepada organisasi tentang bagaimana seharusnya organisasi berubah dan melakukan perubahan. Tentu ide dan gagasan yang diberikan dicurahkan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas masing-masing individu.

Pengalaman merupakan guru bagi setiap individu dan akan bermanfaat jika diajarkan kepada orang lain sehingga menjadi pengalaman baru yang lama kelamaan akan terakumulasi menjadi ilmu yang berharga.

## 2. Berikan penghargaan kepada individu

Perusahaan mobil BMW merupakan salah satu organisasi dengan tingkat inovasi yang tinggi karena setiap orang dituntut untuk terus berkreasi. Karyawan di BMW memiliki semangat inovasi yang

tinggi karena merasa bahwa setiap bagian dari mobil BMW adalah hasil karya mereka. Menghargai, itu kuncinya agar inovasi yang dihasilkan tidak pernah berhenti. Setiap individu selalu berusaha untuk menghasilkan sesuatu yang baru, mereka terbiasa berubah karena tanpa perubahan mereka akan kalah dengan pesaingnya.

Kreativitas dapat lahir ketika organisasi memberikan tantangan kepada individu, selain itu organisasi juga harus memberikan kebebasan, dukungan dengan sumber daya yang dimiliki, dan melibatkan mereka dalam sebuah tim (Amabile, 1998).

Menghargai berarti bahwa manajemen tingkat atas harus berinteraksi dengan pekerja di tingkat yang lebih rendah. Pemimpin harus menyadari bahwa sumber perubahan bisa berasal dari setiap lapisan organisasi. Menanyakan sesuatu kepada individu sesuai dengan kapasitas dan keahliannya merupakan salah satu cara menghargai keberadaannya dan merupakan langkah efektif untuk menumbuhkan perubahan. Ide-ide yang muncul dari setiap individu dalam organisasi merupakan sumber perubahan yang sangat berharga, karena ide-ide tersebut berasal dari kalangan bawah yang biasanya menggambarkan keadaan organisasi yang sebenarnya.

Pemberian penghargaan kepada individu atas kontribusinya pada organisasi berarti juga memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi sehingga menghasilkan kreativitas baru.

### 3. Melaksanakan kegiatan untuk kepentingan organisasi

Menumbuhkan perubahan dapat dilakukan dengan mengubah cara pandang setiap individu dalam menjalankan kegiatannya. Rasa memiliki terhadap organisasi harus ditanamkan dalam benak setiap orang (*sense of belonging* terhadap organisasi), bahwa setiap kegiatan yang dilakukan adalah untuk kepentingan dan kemajuan organisasi. Penanaman paradigma ini sangat penting untuk menghindari kecenderungan status quo yang dapat merasuki benak setiap individu.

Rasa memiliki yang besar terhadap organisasi akan menciptakan individu yang cerdas dan kreatif karena akan berusaha sesuai dengan peran dan kemampuannya untuk menghasilkan ide-ide yang dapat membuat organisasi tumbuh dan berkembang. Selain itu, mereka juga akan menyiapkan generasi penerus yang dapat melanjutkan kehidupan organisasi di masa depan.

Rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasi akan melahirkan toxic handler yaitu individu yang mampu dan mau berkorban untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dalam organisasi (Frost dan Robinson, 1999). Toxic handler selalu berusaha meringankan masalah yang terjadi dalam organisasi dengan cara mendengarkan secara empatik, memberikan solusi, memberikan kepercayaan kepada orang lain dan mampu menyederhanakan masalah dengan bahasa yang sederhana. Penangan beracun memainkan peran

penting dalam proses perubahan, terutama dalam menghadapi mereka yang menolak perubahan. Menumbuhkan perubahan berarti menciptakan penangan yang beracun sehingga dampak perubahan tidak terlalu menyakitkan bagi organisasi.

Selain itu, rasa memiliki terhadap organisasi juga akan menghasilkan perilaku politik yang ditujukan untuk kepentingan bersama, bukan hanya untuk kepentingan individu. Keterampilan politik adalah keterampilan individu yang menggabungkan kesadaran sosial dengan kemampuan berkomunikasi dengan baik. Individu dengan keterampilan politik yang tinggi akan mampu mengendalikan emosinya dan mudah beradaptasi dengan lingkungan sosial yang berbeda (Ferris et.al, 2000).

Keterampilan politik terkait dengan kebanggaan individu terhadap nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan kepekaan sosial dari interaksi antar individu. Hal ini menunjukkan bahwa membangun budaya perubahan dapat dilakukan apabila aktivitas politik yang dilakukan oleh setiap individu dilakukan untuk kepentingan organisasi dan mempertimbangkan interaksi dengan individu lainnya.



# BAB IV

## KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Organisasi didefinisikan sebagai kumpulan orang atau sekelompok yang membentuk koordinasi kesatuan sosial, dengan disertai beberapa batasan-batasan yang secara bersama melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Robbins, 1994). Pencapaian tujuan, dilakukan melalui tahapan-tahapan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, implementasi, pengendalian serta pengawasan (Giffin, 2002).

Organisasi, dibentuk dengan tujuan untuk menciptakan pertambahan keuntungan yang diperoleh pendiri dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi (Warren, 2005). Namun demikian, dalam perjalanan perkembangan organisasi mengalami tantangan-tantangan dalam menjaga silus hidupnya. Sikus hidup organisasi, didefinisikan sebagai tahapan yang dialami organisasi untuk berkembang berdasarkan keadaan dan masalah-masalah yang mempengaruhi kemajuan dan kemunduran (Jones, 2005).

Tahapan siklus organisasi, ditandai oleh empat tahapan (Adizes, 1989), yaitu:

1. Tahapan kelahiran, yaitu tahapan yang dilakukan melalui menciptakan dan membentuk nilai-nilai

- organisasi. Pada tahapan ini, pendiri organisasi membuat dan menerapkan visi, misi dan tujuan organisasi untuk menciptakan perkembangan organisasi.
2. Tahapan perumbuhan, yaitu tahapan yang dilakukan dengan mengembangkan keahlian dan kompetensi organisasi. Pada tahapan ini, peran karyawan dibutuhkan melalui pembentukan penerapan kerja dalam menjalankan strategi dan nilai-nilai organisasi.
  3. Tahapan penurunan, yaitu tahapan kegagalan organisasi untuk bertahan dan berkembang yang ditandai dengan kegagalan dalam mengantisipasi, mengenali, menghindari dan menyesuaikan terhadap tekanan lingkungan usaha.

Keadaan sebelum akuisisi, dapat dimaknai sebagai keadaan organisasi saat mengalami kelahiran sampai pertumbuhan. Sedangkan pada tahapan akuisisi, dimaknai sebagai tahapan penurunan organisasi. Tahapan penurunan, menunjukkan kegagalan organisasi dalam mengantisipasi dan menyesuaikan tekanan-tekanan yang mengancam kehidupan organisasi (Greiner, 1972). Sementara itu, organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu berkembang dengan menyesuaikan lingkungannya (Jones, 1998).

Berdasarkan temuan penelitian, pada bagian ini disajikan pembahasan penelitian mengenai yang dimulai dari faktor-faktor pelaksanaan akuisisi, aspek-aspek budaya organisasi, serta terakhir mengenai proses perubahan budaya organisasi. Proses perubahan

budaya organisasi, didefinisikan sebagai proses interaksi karyawan dalam menyesuaikan dengan lingkungan dan budaya yang baru (Gudykunts & Kim, 2003).

#### **A. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan bahwa terdapat enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu. Adapun faktor - faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Keteraturan Perilaku Teramati (Observed behavioral regularities), yaitu keteraturan cara anggota bertindak yang tampak diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lain, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- b. Norma, yaitu berbagai perilaku yang ada, termasuk pedoman mengenai sejauh mana suatu pekerjaan harus dilaksanakan. Norma membentuk gagasan tentang apa yang harus dilakukan dan dirasakan anggota, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.
- c. Nilai-nilai dominan, yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, misalnya mengenai kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- d. Filsafat, yaitu adanya kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan organisasi dalam



- memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang sangat penting
- e. Aturan yaitu adanya pedoman yang kuat dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan yang berisi petunjuk tentang pelaksanaan tugas dalam organisasi.
  - f. Iklim organisasi yaitu keseluruhan perasaan yang digambarkan dan disampaikan melalui kondisi spasial, cara anggota organisasi berinteraksi, dan cara anggota memperlakukan diri sendiri dan pelanggan atau orang lain

### **Perbedaan Budaya Organisasi Dan Budaya Kerja**

Menurut Schein (2014:17) definisi budaya kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam perusahaan dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, Budaya perusahaan sering juga disebut Budaya Kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) Sumber Daya Manusia (SDM); makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati.

Pengamat tersebut akan merasakan suasana yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

## **Faktor-Faktor Pendorong Akuisisi**

Strategi akuisisi, menjadi pilihan banyak organisasi untuk dapat tumbuh, mampu bersaing, dan berkembang untuk jangka panjang (Gaughan, 2007). Dengan kata lain, akuisisi dipilih sebagai cara organisasi mempertahankan eksistensi usaha. Eksistensi usaha, dilakukan dengan menciptakan penguasaan pasar (Haspeslagh & Jemison, 1991), menciptakan keunggulan produk (Eastbrook & Fischel, 1981; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Ruback, 1983). Dimana tercapainya target omset organisasi dengan cara mengelola hak dan sumber daya organisasi target (Eastbrook & Fischel, 1981; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Ruback, 1983).

Keunggulan yang terjadi dalam pelaksanaan akuisisi, tumbuhnya pendapatan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Lambkin (2014), menjelaskan akuisisi memberikan peningkatan laba melalui penambahan perluasan pasar dari produk baru serta efisiensi biaya. Akuisisi sebagai strategi organisasi menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Pinto et al, 2006), melalui peningkatan kapabilitas organisasi (Hoang et al, 2007). Sedangkan untuk peningkatan aspek keuangan, penelitian yang dilakukan Kutan (2015) menunjukkan bahwa akuisisi, berdampak positif terhadap pengembalian abnormal return organisasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, menunjukkan bahwa pilihan melaksanakan akuisisi disebabkan keinginan organisasi pengakuisisi untuk

meningkatkan keunggulan dari organisasi lainnya (Irayanti & King, 2019; Richa, 2018; Singh & Montgomery, 1987; Yadav & Kumar, 2005). Berdasarkan uraian penelitian diatas, peningkatan keunggulan yang diperoleh melalui pelaksanaan akuisisi diperoleh dengan menggabungkan keunggulan yang dimiliki dari dua organisasi.

Dalam organisasi yang kegiatan usaha pada industri manufaktur, ketersediaan bahan baku menjadi bagian yang penting dalam kegiatan usaha. Mengenai dampak bahan baku pada produksi, menunjukkan bahwa ketersediaan bahan baku diperlukan dalam mendukung produksi (Muntean et al, 2017). Pentingnya bahan baku dalam industri tekstil, penelitian dilakukan oleh Banwet dan Majumdar (2014) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa kapas merupakan bahan baku terpenting untuk produksi (Maia et al, 2013).

Permasalahan bahan baku dalam industri tekstil di Indonesia, sebelumnya telah dilakukan penelitian oleh beberapa peneliti. Dari penelitian yang dilakukan tersebut, menunjukkan bahwa tingginya harga bahan baku disebabkan rendahnya kemampuan Negara menyediakan bahan baku kapas (Firstria, 2017), logistik pengiriman melalui gudang di Malaysia (Ratnaningsih, 2018), disebabkan pengaruh nilai tukar Dollar (Arofina, Hidayat & Sadriatwati, 2016). Sebagai dampak dari hal tersebut, sulitnya produk tekstil dalam pemasaran ke Luar Negeri (Sari, 2011), sulit bersaing dengan produk Cina di Dalam Negeri (Anggraeni, 2019). Namun demikian, peluang besar dalam industri tektil cukup

besar dengan adanya kebijakan Negara Uni Eropa yang mengurangi import dari Tiongkok (Pirizky, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, memberikan keunggulan bersaing (Cabarcos, Monteiro & Rodriguez, 2015; Rehman, Mohamed & Ayoup, 2019; Nugraha & Hakimah, 2019). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa keunggulan bersaing organisasi tekstil tercipta dengan mempunyai memanfaatkan dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya yang dimaksud, adalah sumber daya manusia dan sumber daya bahan baku, peralatan dan perlengkapan.

## **B. Pengertian Prilaku Kepemimpinan**

Berbicara tentang kepemimpinan (kepala madrasah), kita perlu mengetahui terlebih dahulu tentang kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan berasal dari kata “memimpin” yang mengandung dua hal pokok, yaitu: pemimpin sebagai subjek, yang dipimpin sebagai objek. Kata memimpin mengandung arti mengarahkan, membina atau mengatur, membimbing dan juga menunjukkan atau mempengaruhi. Pemimpin memiliki tanggung jawab baik jasmani maupun rohani atas keberhasilan kegiatan kerja yang dipimpinnya, sehingga menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah dan tidak semua orang akan memiliki hal yang sama dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang kepala madrasah harus mampu mempengaruhi seluruh warga madrasah yang dipimpinnya secara positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut bersedia melakukan tindakan apapun untuk tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing, menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto yang dikutip oleh Muwahid Shulhan, kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi tercapainya tujuan kelompok yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan definisi-definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi intinya setiap definisi kepemimpinan itu berbeda-beda menurut sudut pandang penulis. Namun demikian, ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan, yaitu

mempengaruhi orang lain untuk bertindak seperti pemimpin yang diinginkan.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa sifat kepemimpinan meliputi,

- 1) proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
- 2) seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, rasa hormat, dan kerja sama yang antusias dalam mencapai tujuan bersama;
- 3) kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
- 4) melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu;
- 5) kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan

Dalam kamus bahasa Indonesia, tingkah laku adalah tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungan. Menurut Abdul Azis Wahab perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat berpengaruh dan sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi tugas dan orientasi bawahan. Perilaku kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang tidak berfokus pada sifat-sifat atau karakteristik

kepemimpinan tetapi pada tindakan interaksi dengan orang-orang yang ada di sekitar pekerjaannya dan dengan sekelompok bawahan.

### **C. Konsep Prilaku Kepemimpinan**

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, ada tiga dimensi perilaku kepemimpinan yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas adalah pemberian instruksi oleh pemimpin kepada bawahan termasuk penjelasan tertentu, apa yang harus dilakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya, serta mengawasi mereka dengan ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengarkan dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan bawahan untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang paling dominan.

Oleh karena itu, penekanan utama teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Kegiatan pimpinan dalam menjalankan pengurusan organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan mempengaruhi munculnya perilaku anggota atau



perilaku kelompok. Jika perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun mengevaluasi, termasuk dalam mengungkapkan pemikirannya, maka dapat tercipta efektivitas organisasi.

Perilaku kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut memiliki ciri-ciri utama sebagai berikut:

- a. Perilaku instruktif; terjalannya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peran bawahan, penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pimpinan, pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat.
- b. Perilaku konsultatif; pemimpin tetap memberikan instruksi yang cukup banyak dan menentukan keputusan, komunikasi dua arah diharapkan dan memberikan dukungan kepada bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam mengambil keputusan, bantuan kepada bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
- c. perilaku persuasif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah meningkat, pemimpin semakin mendengarkan bawahan secara intensif, partisipasi bawahan dalam

pemecahan dan pengambilan keputusan semakin meningkat.

- d. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi bawahan kemudian mendelegasikan pengambilan keputusan sepenuhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah bagaimana keputusan itu dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan keputusannya sendiri.

Menurut Stogdill yang dikutip oleh Muwahid Shulhan mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Representasi (representasi), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai perwakilan kelompok.
- 2) Tuntutan rekonsiliasi, pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan sistem yang ada.
- 3) Toleransi ketidakpastian, pemimpin mampu mentolerir ketidakpastian dan penundaan tanpa rasa khawatir atau gangguan.
- 4) Keyakinan (persuasif), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif dan menunjukkan keyakinan yang kuat.
- 5) Struktur inisiasi, pemimpin dengan jelas mendefinisikan peran kepemimpinan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

- 6) Toleransi kebebasan, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, terlibat dalam pengambilan keputusan dan bertindak.
- 7) Assumption of role (asumsi peran), pemimpin aktif menggunakan peran kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinannya kepada orang lain.
- 8) Pertimbangan (pertimbangan), pemimpin menunjukkan ketenangan, kerja sama, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (productive penekanan), pemimpin menekankan atau menekankan hal-hal yang produktif.
- 10) Keakuratan produktif (keakuratan prediktif), pemimpin menunjukkan wawasan ke masa depan dan kemampuan memprediksi hasil masa depan secara akurat.
- 11) Integrase (integrasi), pemimpin menjaga dengan erat jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (superior orientation), pemimpin memelihara hubungan persahabatan dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berusaha untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi

Dua belas faktor ini sangat membantu dalam menganalisis dan memperbaiki perilaku pemimpin di organisasi mana pun. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu pertama, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelaksanaan tugas secara efektif dan

efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, sehingga mampu mewujudkan tujuan secara optimal; kedua, gaya kepemimpinan terpola menekankan pelaksanaan hubungan kerjasama; dan ketiga, gaya kepemimpinan terpola yang menekankan pada hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Disini pimpinan memberikan perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi semaksimal mungkin. Tiga pola dasar perilaku kepemimpinan dalam prakteknya tidak berlangsung secara ekstrim terpisah-pisah. Pemisahan sebagaimana tersebut di atas dimaksudkan sebagai gambaran teoritis, yang akan mengarah pada kategori kepemimpinan.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut, pembentukan perilaku kepemimpinan diwujudkan dalam kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga jenis kepemimpinan utama yaitu;

- a) Tipe kepemimpinan otoriter, tipe ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.
- b) Tipe kepemimpinan kontrol bebas. Tipe ini kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin adalah simbol. Kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya dalam mengambil

keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya berfungsi sebagai penasehat.

- c) Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam suatu kelompok atau organisasi. Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan ini sangat memperhatikan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap tingkatan dan pada setiap unit. Seorang pemimpin. Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan tertentu memiliki ciri khas tersendiri. Seorang pemimpin memiliki sifat, kebiasaan, perangai, tabiat, dan kebiasaan yang unik sehingga dengan perilaku dan gayanya sendiri ia membedakan dirinya dengan orang lain. Tipe kepemimpinan seperti ini tentunya akan mewarnai perilaku kepemimpinan.

#### **D. Karakteristik Kepemimpinan Yang Efektif**

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi, maka perlu diangkat seorang pemimpin karena ia lebih mampu mengatur dan mengarahkan orang lain serta mampu mewakili kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang efektif dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kemampuan

memotivasi, mengendalikan situasi, bertanggung jawab, adil, dan percaya diri.

Oleh karena itu, tidak semua kepala madrasah yang memimpin mampu menjalankan kepemimpinan secara efektif dan tidak semua orang yang berpendidikan tinggi mampu memimpin dengan baik. Efektivitas di madrasah dapat dikaitkan dengan kepemimpinan kepala madrasah di madrasah yang efektif. Atas dasar pandangan tersebut, kepemimpinan efektif di madrasah dapat dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang mengutamakan prestasi akademik dan non akademik di madrasah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan yang efektif selalu berkonsentrasi pada faktor-faktor penggerak yang potensial untuk mencapai tujuan madrasah.

## **E. Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Ada beberapa teori kepemimpinan dalam organisasi:

- 1) Teori sifat: kecerdasan, inisiatif, keterbukaan dan selera humor, antusiasme, kejujuran, simpati, kepercayaan diri/PD
- 2) Teori Kelompok (skala psikologi sosial): Pertukaran antara pemimpin dan pengikut, konsep sosiologi, memperhitungkan dan membantu pengikut, memperhatikan
- 3) Teori Situasional dan model kontingensi: Hubungan pemimpin dan struktur fungsi, derajat tugas dan struktur tugas, otoritas formal (kontingensi), diterima oleh pengikut, tugas dan semua yang

terkait dengannya adalah didefinisikan dengan jelas, gunakan wewenang dan kekuasaan formal

- 4) Teori jalur-tujuan: Kepemimpinan direktif, pemimpin dukungan partisipatif, pemimpin berorientasi prestasi

## **F. Fungsi Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Tugas utama seorang atasan adalah melaksanakan fungsi manajemen yang terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Tugas-tugas ini dapat diselesaikan dengan memobilisasi orang-orang yang mengikutinya. Seorang pemimpin harus kreatif dan inisiatif serta selalu memperhatikan interaksi manusia agar bawahan mau bekerja dengan baik. Berikut rincian tugas seorang pemimpin organisasi: mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan menyusun kebijakan, mengatur dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun horizontal (antara bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pekerjaan penerapan.

Secara umum tugas pokok seorang pemimpin meliputi: Melaksanakan fungsi manajerial yaitu berupa kegiatan pokok yang meliputi pelaksanaan:

1. Penyusunan rencana. Menyiapkan organisasi pengarah untuk evaluasi pengendalian atau pelaporan
2. Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan tekun dan tekun

3. Membina bawahan agar dapat melaksanakan tanggung jawab tugas masing-masing dengan baik
4. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
5. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
6. Mengatur fungsi manajemen dengan baik
7. Menjadi penggerak yang baik dan menjadi sumber kreativitas
8. Menjadi perwakilan dalam membina hubungan dengan pihak luar

Untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan harus dilaksanakan sesuai dengan fungsinya. Berkaitan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (1995) “fungsi kepemimpinan berkaitan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan masing-masing kelompok yang mengandung arti bahwa setiap pemimpin ada di dalam, bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi sosial kelompok atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi” memiliki dua dimensi, yaitu:

1. Dimensi yang berkaitan dengan tingkat kemampuan mengarahkan tindakan atau kegiatan pemimpin, yang dapat dilihat dari tanggapan masyarakat. mereka memimpin.
2. Dimensi yang berkaitan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam menjalankan tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan diwujudkan melalui keputusan dan kebijakan pemimpin.



Berkaitan dengan dua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan “lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

#### **1. Fungsi Instruktif**

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (how to melaksanakan). perintah), kapan (waktu mulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (di mana melaksanakan perintah) agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanya menjalankan perintah.

#### **2. Fungsi Konsultatif**

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah yang digunakan ketika pemimpin sedang dalam upaya mengambil suatu keputusan yang memerlukan pertimbangan dan musyawarah dengan orang yang dipimpinnya

#### **4. Fungsi Partisipasi**

Dalam melaksanakan partisipasi Fungsinya, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Setiap anggota kelompok mempunyai kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang diuraikan dalam Tugas pokoknya, sesuai dengan jabatannya masing-masing.

## **5. Fungsi Pendelegasian**

Dalam menjalankan fungsi pendelegasian, pemimpin memberikan pendelegasian wewenang untuk mengambil atau menentukan keputusan. Fungsi pendelegasian yang sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang dipercayakan pendelegasian wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak dapat diwujudkan oleh seorang pemimpin saja.

## **6. Fungsi Kontrol**

Fungsi kontrol mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengelola kegiatan anggotanya dalam koordinasi yang terarah dan efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam menjalankan fungsi pengendalian, pimpinan dapat mewujudkannya melalui kegiatan pembinaan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

## **G. Pendekatan Dalam Kepemimpinan**

Ada empat pendekatan kepemimpinan yang diuraikan dalam poin-poin berikut ini

### **1. Pendekatan Sifat**

Keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat yang dibawanya sejak lahir.

### **2. Pendekatan Keahlian**

Pemimpin individu adalah fokus dari pendekatan keahlian dan pendekatan sifat. Namun,

jika pendekatan sifat berkaitan dengan karakter pribadi seorang pemimpin yang dibawa sejak lahir, pendekatan keahlian berfokus pada keterampilan dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh seseorang yang ingin menjadi pemimpin. Jika pendekatan sifat mempertanyakan siapa saja yang mampu menjadi pemimpin, maka pendekatan keterampilan mempertanyakan apa yang harus diketahui seseorang untuk menjadi seorang pemimpin. Kemampuan seseorang dalam menerapkan pengetahuan dan kompetensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan merupakan pemahaman pendekatan keahlian.

### **3. Pendekatan Perilaku**

Pendekatan perilaku didasarkan pada pemikiran bahwa sikap dan gaya kepemimpinan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan ini dapat dilihat dari kesehariannya, cara dia memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberikan bimbingan dan pengawasan, cara menumbuhkan disiplin kerja bawahan, bagaimana mengatur dan memimpin rapat anggota, bagaimana mengambil keputusan dan sebagainya.

### **4. Pendekatan Situasional**

Pendekatan situasional atau pendekatan kontinjensi didasarkan pada pendapat bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya

dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Setiap organisasi memiliki karakter yang khas dan unik sehingga organisasi sejenis sekalipun akan menghadapi berbagai persoalan karena perbedaan lingkungan, semangat, karakter dan situasi yang harus ditindaklanjuti dengan perilaku kepemimpinan.

Pemimpin adalah individu yang memimpin orang-orang yang terpilih sebagai pemimpin. Ia dipilih karena kemampuannya yang kompetitif dan kooperatif dalam kelompoknya. Hal ini sangat penting dalam mengelola atau memanfaatkan sumber daya potensial dalam organisasi. Kepemimpinan juga tidak terlepas dari istilah kekuasaan dominan. Jika kekuasaan tidak ada pada seorang pemimpin, maka wewenang yang diberikannya tidak lengkap.

Banyak ahli yang mendefinisikan kekuasaan. Kekuasaan erat kaitannya dengan kepemimpinan. Dengan memberikan interaksi menyeluruh antara kepemimpinan dan kekuasaan. Kekuasaan memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan nasib umat manusia.

Hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan ibarat gula dan rasa manis, seperti garam dan garam. Keduanya tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan yang efektif terwujud dalam pemimpin yang kekuatannya mampu menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai prestasi yang memuaskan. Ketika kekuasaan tidak hanya muncul dari satu sumber, kepemimpinan yang efektif dapat dianalogikan sebagai gerakan untuk

mengexploitasi asal-usul kekuasaan dan  
menerapkannya pada lingkungan yang tepat.

# BAB V

## Pelayanan Publik

Secara sederhana, kebijakan publik adalah segala sesuatu yang diputuskan oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Pemerintah memutuskan untuk ikut mengatur sektor pertanian, terutama dalam menetapkan harga beras, minyak goreng, cengkeh, dan tebu. Pada saat yang sama memutuskan untuk tidak mengelola sayur, buah dan kentang. Dari segi kebijakan, hal-hal yang dipilih Pemerintah dianggap strategis, baik dari segi politik maupun ekonomi. Konsekuensi dari keputusan Pemerintah tersebut adalah perubahan permintaan dan penawaran barang dan jasa publik. Berdasarkan pemikiran tersebut, pelayanan publik adalah pengadaan barang dan jasa publik, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun non pemerintah (Sinambela, 2010: 14).

Secara ekstrim ada 2 (dua) jenis barang, yaitu barang publik (public good) dan barang pribadi (private good). Barang publik adalah barang yang penggunaannya memiliki karakteristik non-rivalry, seperti udara, jalan, jembatan, dan sebagainya. Sedangkan barang pribadi ditandai dengan adanya persaingan, seperti pakaian, sepatu dan lain-lain. Baik barang publik maupun swasta di sektor permintaan ditentukan oleh selera konsumen.

Bedanya, jika sektor penawaran barang swasta (supply) ditentukan oleh produsen yang bertujuan mencari keuntungan (profit motif), maka penawaran barang publik ditentukan melalui proses politik.

Di antara keduanya terdapat barang privat yang memiliki nilai strategis, sehingga mengundang campur tangan Pemerintah untuk mengelolanya. Misalnya industri pangan, industri pupuk, industri kimia, industri otomotif, dan sebagainya. Di sisi lain, ada juga barang publik yang diminati pihak swasta untuk mengelolanya, seperti jalan tol, sampah, air minum dan sebagainya. Pengantar ini menunjukkan bahwa pelayanan publik memiliki masalah sosial, ekonomi dan politik. Yang akan dilakukan oleh Pemerintah, sangat tergantung dari arti barang dan jasa tersebut bagi pemerintah. Semakin strategis arti barang dan jasa bagi pemerintah, semakin besar campur tangan pemerintah dalam produksi, distribusi, dan alokasi.

Menurut Adam Smith, untuk mewujudkan keadilan, peran pemerintah perlu dibatasi pada penyelenggaraan pertahanan, keamanan, hubungan luar negeri, pekerjaan umum dan peradilan (Mangkusubroto, 1992: 2). Pelaksanaan fungsi tersebut diyakini tidak akan menimbulkan konflik seperti yang dikemukakan oleh Marx dan para pengikutnya, karena adanya tangan tak terlihat. Faktanya, tidak ada Pemerintah di dunia yang hanya fokus pada produksi, distribusi, dan alokasi barang publik. Pemerintah berpartisipasi dalam memproduksi barang swasta dan sektor swasta berpartisipasi dalam memproduksi dan mengelola

barang publik. Sistem politik yang berimplikasi pada sistem ekonomi suatu negara merupakan arena sekaligus justifikasi atas keterlibatan Pemerintah dalam produksi dan distribusi barang-barang privat atau sebaliknya. Dalam pelayanan publik, efektivitas dan efisiensi saja tidak dapat dijadikan tolok ukur. Diperlukan ukuran lain yaitu fairness, karena tanpa ukuran ini ketimpangan pelayanan tidak dapat dihindari (Frederickson, 1987: 41).

Pentingnya langkah ini juga memperhatikan bahwa birokrasi publik cenderung menetapkan sasaran dan dalam mencapai sasaran cenderung menghindari kelompok miskin, rentan dan terpencil. Sementara itu, sudah umum diketahui bahwa antara efisiensi dan efektivitas adalah trade off yang besar. Ketika pemerintah memacu efisiensi, pelayanan publik untuk lapisan bawah, miskin dan terpencil biasanya terabaikan. Pelayanan untuk kelompok ini memerlukan biaya yang besar yang biasanya berupa subsidi, pengobatan gratis atau murah. Jenis layanan ini hanya mungkin jika Pemerintah memiliki sumber daya yang memadai. Namun, efektivitas layanan juga dapat dilakukan dengan memilah kelompok sasaran untuk menerapkan berbagai jenis kebijakan.

Ada 4 (empat) jenis kebijakan yang penyusunan dan pelaksanaannya memerlukan keterlibatan Pemerintah yang berbeda (Ripley, 1986: 47-48).

Pertama, kebijakan regulasi protektif adalah kebijakan yang dimaksudkan untuk melindungi kelompok minoritas, kelompok rentan, kelompok



miskin, dan mereka yang terisolasi. Kelompok ini tidak mungkin mampu bersaing dengan kekuatan yang sama untuk barang dan jasa. Pemerintah perlu memperlakukan kelompok seperti ini secara khusus, misalnya kebijakan perlindungan perempuan di sektor tenaga kerja, kebijakan pembatasan peredaran minuman keras, dan sebagainya.

Kedua, kebijakan regulasi kompetitif, yaitu kebijakan yang dimaksudkan untuk mendorong persaingan di antara para pelaksana kebijakan dalam rangka mewujudkan efisiensi pelayanan publik. Sektor swasta akan responsif terhadap kebijakan semacam itu jika memberikan peluang untuk menghasilkan keuntungan. Secara umum, pemerintah akan menyerahkan pelaksanaan kebijakan ini kepada pihak swasta, sehingga memungkinkan para pelaku bersaing untuk mencapai efisiensi yang optimal.

Ketiga, adalah kebijakan regulasi distributif. Jenis kebijakan ini dimaksudkan untuk mendistribusikan sumber daya kepada masyarakat. Pendidikan dan kesehatan biasanya dijadikan instrumen untuk melakukan hal tersebut. Namun, secara umum bidang kesejahteraan rakyat merupakan ruang lingkup kebijakan distributif, yang terakhir adalah kebijakan redistributif. Jenis kebijakan ini dimaksudkan untuk mengalokasikan sumber daya yang ada di masyarakat. Realokasi perlu dilakukan mengingat terjadinya ketimpangan. Tiga ketimpangan mencolok yang terjadi di Indonesia selama ini adalah ketimpangan antar lapisan, ketimpangan antara desa dan kota, dan

ketimpangan antar wilayah (antara Jawa dan luar Jawa, antara Indonesia Barat dan Indonesia Timur). Retribusi biasanya dilakukan melalui kebijakan perpajakan, pemberian insentif untuk jenis pelayanan di daerah miskin dan terpencil, pembebasan beban tertentu bagi mereka yang bekerja di daerah miskin atau terpencil, dan sebagainya.

### **A. Pengertian Pelayanan**

Pelayanan (customer service) secara umum adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, melalui pelayanan ini keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi. (membantu apa yang dibutuhkan seseorang). Pada hakikatnya pelayanan merupakan rangkaian kegiatan yang merupakan suatu proses. Sebagai proses pelayanan yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan yang meliputi seluruh kehidupan masyarakat, proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain.

Menurut R.A Supriyono, pelayanan adalah suatu kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi mengenai kebutuhan konsumen dan akan menimbulkan kesan tersendiri, dengan pelayanan yang baik maka konsumen akan merasa puas, oleh karena itu pelayanan sangat penting dalam upaya menarik konsumen untuk menggunakan produk atau layanan yang ditawarkan. Sedangkan definisi lain menyatakan bahwa jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada

dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu dan produksinya dapat dikaitkan atau tidak dengan suatu produk fisik.

Lebih lanjut Munir juga mengatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang (sekelompok orang) atas dasar faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode dalam upaya memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Munir berpendapat bahwa pelaksanaan pelayanan dapat diukur, sehingga standar dapat ditetapkan baik waktu yang dibutuhkan maupun hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan sehingga hasil akhirnya memuaskan pihak yang mendapatkan pelayanan.

## **B. Pengertian Pelayanan Publik**

Pelayanan publik yang menjadi fokus kajian disiplin ilmu Administrasi Publik di Indonesia masih menjadi masalah yang perlu mendapat perhatian dan penyelesaian secara komprehensif. Hipotesis semacam itu secara kualitatif, misalnya, dapat dengan mudah dibuktikan di mana berbagai tuntutan pelayanan publik sebagai tanda ketidakpuasan mereka sehari-hari banyak terlihat. Harus diakui bahwa pelayanan yang diberikan Pemerintah kepada masyarakat terus mengalami pembaharuan, baik dari segi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat dan perubahan

di dalam Pemerintah itu sendiri. Meski begitu pembaharuan yang dilihat dari kedua belah pihak belum memuaskan, nyatanya masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan terpinggirkan dalam kerangka pelayanan (Kurniawan, 2005: 1-2).

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia (Sinambela, 1992: 198). Misalnya dapat dilihat pada proses melahirkan bayi. Ketika bayi lahir, ia akan menangis karena menghadapi situasi yang sangat berbeda ketika ia masih dalam kandungan. Jeritan bayi membutuhkan jasa ibu. Saat menerima pelayanan (kasih sayang) dari ibu bayi akan merasa nyaman dan berhenti menangis, sebaliknya ia akan tersenyum bahagia.

Proses kelahiran ini menunjukkan betapa dibutuhkan jasa seorang ibu yang menyenangkan. Hal senada juga dikemukakan oleh Budiman Rusli yang berpendapat bahwa sepanjang hidupnya manusia selalu membutuhkan pelayanan. Menurutnya, pelayanan sesuai dengan *life cycle theory of leadership* (LCTL) bahwa pada awal kehidupan manusia (bayi) pelayanan fisik sangat tinggi, namun seiring bertambahnya usia manusia maka pelayanan yang dibutuhkan akan semakin berkurang (Rusli, 2004).

Masyarakat selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrat, meskipun tuntutan tersebut seringkali tidak sesuai dengan harapan karena secara

empiris pelayanan publik yang terjadi selama ini bercirikan: berbelit-belit, lambat, mahal, dan melelahkan. Kecenderungan demikian terjadi karena masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang “melayani” bukan yang dilayani. Oleh karena itu, pada dasarnya perlu dilakukan reformasi pelayanan publik dengan mengembalikan dan menempatkan “pelayan” dan mereka yang “dilayani” pada makna yang sebenarnya. Pelayanan yang seharusnya ditujukan untuk masyarakat umum terkadang berubah menjadi pelayanan masyarakat bagi negara (Syafiie, dkk, 1999:v), padahal negara ada untuk kepentingan rakyat yang mendirikannya. Artinya, birokrat sejatinya harus memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

### **C. Prinsip Pelayanan Publik**

Prinsip-prinsip manajemen pelayanan publik pada hakekatnya merupakan penerapan prinsip-prinsip dasar tersebut sebagai landasan untuk merumuskan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pelayanan publik. Sesuai dengan Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang ditetapkan oleh Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993, asas atau asas tersebut dapat dipahami dengan penjelasan sebagai berikut (Istianto, 2011: 111-117):

#### **1. Kesederhanaan**

Kebersamaan atau asas kesederhanaan ini mengandung artinya prosedur/prosedur pelayanan dapat dilakukan dengan mudah oleh masyarakat yang meminta pelayanan. Asas kesederhanaan pada

hakikatnya lebih menekankan pada aspek tata kerja penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk persyaratan teknis operasional dan pelaksanaannya. Prosedur kerja pelayanan publik yang dimaksud adalah urutan pelaksanaan pekerjaan atau tindakan yang dilalui/dilakukan dalam proses pelaksanaan. Dalam menyusun kebijakan atau pengaturan mengenai tata cara penyelenggaraan pelayanan publik, hendaknya dirumuskan atau disusun dalam suatu urutan atau mekanisme alur kerja yang sederhana, artinya tidak melibatkan banyak simpul/tabel atau pejabat/tugas yang tidak berkaitan dengan fungsi pokok dalam pelayanan publik. proses layanan.

Namun kesederhanaan prosedur ini, tanpa mengurangi atau mengabaikan unsur legalitas atau legitimasi dari hasil penyelenggaraan pelayanan itu sendiri. Prinsip kesederhanaan adalah untuk:

- 1) Semakin sedikit simpul, meja/petugas dalam prosedur birokrasi penyelenggaraan pelayanan publik.
- 2) Memudahkan masyarakat dalam mengelola dan memperoleh pelayanan antara lain dengan mengurangi kesempatan kontak langsung antara pejabat dengan masyarakat.
- 3) Meminimalkan terjadinya pelayanan birokrasi/prosedur yang panjang, sehingga akan memperlancar proses dan terciptanya manajemen pelayanan yang baik.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dan relevan dalam mendukung ciri prinsip kemudahan pelayanan adalah:

- 1) Mekanisme kerja atau urutan pelayanan, artinya jumlah node/tabel yang dilewati dalam proses prosedur pelayanan harus sederhana. Tersusun dalam rangkaian prosedur yang hanya menghubungkan atau melewati simpul, tabel pejabat/pejabat yang memiliki ikatan fungsional dalam proses pelayanan. Jika harus melibatkan banyak simpul/desk pejabat dalam proses pelayanan publik, perlu diperhatikan siapa yang benar-benar memiliki kepentingan yang relevan dengan syarat legalitas penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga tidak semata-mata dikaitkan dengan kepentingan masyarakat. satuan/satuan kerja yang bersangkutan.
- 2) Spesifikasi persyaratan pelayanan, artinya dalam menyusun prosedur pelayanan perlu diperhatikan betapa rumitnya mengurus persyaratan yang diperlukan, sedapat mungkin dalam menyusun persyaratan tidak terlalu banyak mengaitkan/melibatkan instansi/satuan kerja , yang berakibat menambah rantai birokrasi.
- 3) Ketertiban dalam sistem pengelolaan dan penyimpanan dokumen/arsip, antara lain dalam penyelenggaraan pelayanan, perlu didukung dengan pengelolaan dokumen/arsip yang berkaitan dengan kegiatan penyelenggaraan

pelayanan, yang tersusun secara sistematis, rapi, teratur, cara yang aman. Dengan sistem penyimpanan dokumen/arsip yang teratur akan dapat mempermudah dan mempercepat pemulihan file sehingga mendukung kecepatan dan kelancaran proses penyampaian layanan.

- 4) Kapasitas loket dan petugas pelayanan yang memadai, artinya dalam pelaksanaan pelayanan perlu diperhatikan apakah jumlah loket cukup dengan beban/volume permintaan pelayanan. Dalam pelaksanaan teknis operasional pelayanan diupayakan agar tidak terjadi antrian yang padat, atau tumpukan berkas lamaran pada satu meja/petugas/petugas.

Apabila terjadi beban kerja yang tinggi dan penumpukan antrian pekerjaan maka dapat dilakukan langkah-langkah antara lain:

- a. Menambah fasilitas loket dan petugas, memprioritaskan tindakan pelaksanaan pelayanan sesuai nomor urut, atau mengelompokkan pelayanan menurut domisili atau wilayah kerja, dan disiapkan sesuai volume/beban pelayanan yang ada.
- b. Desentralisasi penyelenggaraan pelayanan dapat dilakukan, artinya mendelegasikan kewenangan untuk melakukan pelayanan kepada satuan kerja/pejabat yang setingkat di bawah kewenangan kerjanya atau membagi/membagi beban kerja ke dalam tugas/kelompok kerja.



- 5) Koordinasi antar unit kerja yang terkait dengan dinas, dalam pemberian pelayanan perlu diperhatikan sejauh mana koordinasi dan kerjasama yang dilakukan dengan unit kerja terkait lainnya, serta koordinasi antar komponen kerja di lingkungan dinas yang bersangkutan, sehingga dapat mendukung kelancaran administrasi persyaratan dan proses penyelesaian pelayanan

## **2. Kebersamaan dan Kepastian**

1. Prosedur pelayanan.
2. Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif.
3. Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan.
4. Rincian biaya/tarif layanan dan tata cara pembayaran.
5. Jadwal waktu penyelesaian layanan.

Asas kejelasan dan kepastian dalam penyelenggaraan pelayanan publik lebih menekankan pada aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Proses alur kerja dalam prosedur pemberian pelayanan, artinya perlu diperhatikan apakah sudah diuraikan secara jelas dan pasti dalam bentuk bagan alir, serta informasi mengenai fasilitas penunjang (seperti nama loket/meja/petugas) juga harus dibuat secara lengkap dan jelas sesuai dengan fungsinya.
- b. Urutan atau flowchart penanganan pelayanan, serta nama loket dan petugas masing-masing

usaha perlu divisualisasikan, dipasang secara terbuka dan jelas.

Untuk mendukung asas kejelasan dan kepastian dalam tata kerja, perlu:

- a. Pencatatan dengan rapi dan teratur setiap langkah, tahapan kegiatan pengabdian.
- b. Harus didukung kelengkapan administrasi/pencatatan sesuai kebutuhan untuk pelaksanaan pelayanan. Perangkat administrasi, yang meliputi semua perlengkapan, fasilitas administrasi yang digunakan untuk mendukung kegiatan pencatatan penyelesaian kegiatan pelayanan administrasi. Misalnya: formulir aplikasi, bukti penerimaan berkas, buku agenda penerimaan berkas permohonan, rekam medis di rumah sakit, invoice/kuitansi bukti penerimaan pembayaran, kartu kendali atau Buku Pengawasan Pelaksanaan Kerja dan lain-lain.
- c. Tata cara pengurusan biaya antara lain menekankan bahwa dalam pemberian pelayanan perlu dilakukan pengelolaan dana/biaya yang berkaitan dengan kegiatan pelayanan secara tertib, jelas dan lengkap, dilengkapi dengan bukti dan rincian biaya. Pengelolaan biaya pelayanan perlu dicatat secara rapi dan teratur.
- d. Demikian pula biaya yang berkaitan dengan kewajiban yang harus dipenuhi oleh masyarakat harus dinyatakan dan dicatat secara jelas, rinci dan jumlahnya pasti.

- e. Konsistensi pelaksanaan dan jadwal penyelesaian, dalam arti proses pelaksanaan pelayanan harus memberikan ketegasan dan kepastian sesuai prosedur dan jadwal pelaksanaan pelayanan secara jelas dan konsisten. Termasuk informasi yang berkaitan dengan kegiatan pelayanan yang disediakan/disiarkan harus konsisten, sesuai dengan fakta di lapangan

#### **D. Konsep Kualitas Pelayanan Publik**

Pelayanan publik yang wajib disediakan oleh pemerintah sebagaimana dikemukakan oleh Mahmudi (2005:229) dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu pelayanan kebutuhan dasar (meliputi kesehatan, pendidikan dasar dan kebutuhan dasar masyarakat) dan pelayanan publik (terdiri dari pelayanan administratif). jasa, jasa barang, jasa). Pelayanan publik harus diberikan berdasarkan standar tertentu. Standar adalah spesifikasi teknis atau sesuatu yang dibakukan sebagai patokan dalam melaksanakan kegiatan. Dengan demikian, standar pelayanan publik adalah spesifikasi teknis pelayanan yang dibakukan sebagai tolak ukur dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Standar pelayanan publik ini merupakan standar ukuran atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan harus dipatuhi oleh penyedia layanan (pemerintah) dan atau pengguna layanan (masyarakat). Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki

standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan kepastian bagi penerima pelayanan. Salah satu produk organisasi publik adalah pelayanan publik. Seperti yang dikemukakan oleh Lenvine et. Al. (1990: 188), produk pelayanan publik di negara demokrasi setidaknya harus memenuhi tiga indikator, yaitu daya tanggap, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan merupakan perbandingan antara layanan yang diterima (*perceived service*) dengan layanan yang diharapkan (*expected service*). Jika hasilnya mendekati satu maka masyarakat akan puas, begitu pula sebaliknya jika harganya jauh kurang dari satu maka masyarakat akan semakin tidak puas. Idealnya melebihi satu, artinya pelayanan yang diberikan melebihi harapan, atau ada harapan yang tidak diharapkan (*antisipasi*) yang terpuaskan. Jika hal ini tercapai, masyarakat akan sangat puas dengan pelayanan yang diterima.

Salah satu tugas pokok pemerintah yang sangat penting adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, oleh karena itu organisasi pemerintah sering disebut sebagai 'pelayan masyarakat'. Pelayanan menurut Sugiarto, (2003:36) adalah tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain (konsumen, pelanggan, tamu, klien, pasien, penumpang dan lain-lain). Ndraha (2003:44) menjelaskan bahwa kata publik berasal dari kata public yang berarti masyarakat secara keseluruhan. Publik dalam kebijakan publik yang menjadi dasar pelayanan publik adalah hal-hal yang menyangkut kepentingan

masyarakat umum. Berbeda dengan jasa pasar yang dapat diperjualbelikan menurut mekanisme pasar (misalnya jasa bank, jasa pariwisata, jasa dokter), jasa publik (produk yang menyangkut kebutuhan hidup banyak orang, sehingga lapisan masyarakat yang lebih rendah seperti air minum). , jalan, listrik, telkom; proses produksinya disebut layanan publik) diproduksi dan dibeli dan dijual di bawah kendali pemerintah.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Mahmudi (2005:229) menyatakan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan perundang-undangan.

## PENUTUT

Budaya organisasi yang mengalami perubahan serta bagaimana proses perubahan budaya organisasi dilakukan setelah akuisisi. Berdasarkan temuan penelitian, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Proses perubahan organisasi, dilakukan dengan cara pemaksaan melalui penerapan hukuman bagi karyawan yang melanggar aturan kerja.
2. Perubahan budaya organisasi yang dilakukan PT. Sri Rejeki Isman, pada aspek pelaksanaan pekerjaan karyawan.
3. Perubahan budaya organisasi, dilakukan berdasarkan perjanjian kerja bersama yang sudah dibuat antara organisasi sebelum akuisisi dengan karyawan.
4. Keberhasilan diperoleh dari pelaksanaan perubahan budaya organisasi dengan meningkatnya jangkauan pemasaran produk.

Hasil dari penelitian yang dilakukan, dapat dipergunakan pada tataran akademisi dan praktis. Hal ini terutama, berkaitan dalam pengembangan pengetahuan tentang akuisisi dan proses perubahan budaya organisasi.

Pada tataran implikasi akademisi, hasil penelitian menunjukkan keberhasilan proses perubahan budaya organisasi yang disebabkan akuisisi memberikan keberhasilan terhadap kemajuan organisasi. Perkembangan yang diperoleh dari pelaksanaan perubahan budaya organisasi setelah akuisisi, dilakukan penerapan pengawasan pekerjaan yang ketat berdasarkan penerapan aturan-aturan menyebabkan karyawan

berusaha untuk meningkatkan hasil kerjanya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini, dapat dipergunakan oleh pemilik dan pengelola organisasi yang ingin melakukan akuisisi. Hasil penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan rujukan penerapan kebijakan yang dapat memberikan dampak positif dari pelaksanaan akuisisi. Langkah praktis yang dapat diterapkan dari penelitian ini, memberikan keuntungan bagi organisasi dalam menciptakan proses perubahan budaya organisasi yang dilakukan karyawan. Sehingga pelaksanaan organisasi yang dilakukan, memberikan hasil pada perkembangan pendapatan dan keunggulan organisasi dalam memenangkan persaingan di lingkungan usahanya.

Adapun keberlanjutan dari penelitian yang dapat dilakukan, adalah:

1. Mekanisme proses perubahan budaya organisasi setelah akuisisi yang dilakukan pada bidang organisasi yang berlainan.
2. Penelitian ini, masih perlu dilanjutkan dengan fokus pada bentuk atau model-model perilaku karyawan dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Dimungkinkan masa yang akan datang untuk memberikan kajian terhadap pembentukan perilaku kerja produktif karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- , Dacin, M., Levitas, E., and Svobodina, L. (2004). *Theinstitutionaleffects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs Russia*. *Organization Science*, 15(2), 173-185.
- , Doz, Y., & Prahalad, C.K. (1989). *Collaborate with Your Competitor and Win*. *Harvard Business Review*, 67 (1), 133-139.
- , Harrison, J., and Ireland, R. D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. Oxford: Oxford University Press.
- ,(2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-yearretrospective on the resource-based view*.*Journal of Management*, 27(6): 643-650.
- ,(2009). *Reflections: Our journey in organizational change research and practice*. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- ,and D. S. Cohen. (2002). *The heart of change : real life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- ,and George, G. (2002).*Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*.*Acad Manage Rev*, 27(2),185-203
- ,and Judge, A. Timothy. (2009). *Organizational behavior*. 13th Ed. Prentice Hall: New York.



- , and Peteraf MA. (2003). *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*. Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010.
- , and Raubitschek RS. (2000). *Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products*. Strategic Management Journal, 21(10-11), 961-979.
- , and Schoenberg, R. (2006), "Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities", British Management Journal, 17, S1-S5.
- , Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). *Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda*. Journal of Management, 35(3), 469-502
- . (2003). *Case study research: Design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- . (2010). *Kepemimpinan dalam Merger dan Akuisisi*. PPM School of Management.
- . and Mirvis, P.H. (2011). *Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success*. Journal of Business and Psychology, 26 (2), 161-168.
- . (1981), "Managing organizational change: an integrative perspective", *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 17 No. 2, pp. 191-211.
- . (1985). *Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition*. Journal of occupational behaviour, 65- 84.

- . (1990), *Organization Theory: Structure, Design and Theory*, 3<sup>rd</sup>ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- . (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- . (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction*. *Industrial & Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- . (1995). *Organizational Marriage: “Hard” Versus “Soft” Issues?* *Personnel Review*, 24(3), 32–42.
- . (1997). *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D*. *Strategic Management Journal*, 18(5): 339–360.
- . (1998), *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY.
- . (2001). *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- . (2001). “*Merger dan Akuisisi : Sebuah Perkawinan Paradoksal*”. *Jurnal Siasat Bisnis*, 6 (1), 39–59.
- . (2002). *Making mergers work: The strategic importance of people*. Alexandria, VA: Towers, Perrin, Foster, & Crosby, Inc.
- . (2003). *Making mergers work, the strategic importance of people*. Towers Perrin and Society for Human Resource Management Publication.
- . (2003). *Organisational behaviour* (10<sup>th</sup>ed). San Diego: Prentice Hall.

- . (2005), *Organization development and change* (8th ed.), Mason, OH: Thomson South-Western.
- . (2005). *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources.
- . (2010). *Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- . (2003). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 2<sup>nd</sup> ed. Sage, Thousand Oaks, CA
- Abdul Azis Wahab. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan...*, 89
- Abrahamson, E. (2000). 'Change without pain'. *Harvard Business Review*. July-Aug., 75-79.
- Achrol, R.S. (1991), "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments", *Journal of Marketing*, 55, 77-93.
- Adeniran, Tejumade V. & Johnston, Kevin A. March 2012. *Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs*. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088-4099.
- Agrawal, A., Jaffe F. J., Mandelker G. N., 1992, The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A re-examination of an Anomaly , *Journal of Finance*, pp. 1605-1622.

- Ahern, K. & Weston, J. (2007). *M&As: The Good, the Bad, and the Ugly*. *Journal of Applied Finance*, 17 (1), 5-20.
- Akbar, Waqar., Ejaz, Sana., Riaz, Sana and Arif, Kashif., (2018). *Employees Attitude During Times of Proposed Merger & Acquisition (A Case Study of Two Bank in Pakistan)*. Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR).
- Akin, G. & Palmer, I. (2000). *Putting metaphors to work for change in organizations*. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 67-79.
- Alawiyah, E., (2014). Strategi Rekrutmen Relawan Komitmen Nasional Untuk Palestina Dalam Meningkatkan Penggalangan Dana. Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Albright, K. S. (2004). *Environmental Scanning: Radar for Success*. *Information Management Journal*, 38(3), 38-45.
- Alexander, M., and H Korine. (2008). When you shouldn't go global. *Harvard BusinessReview*, 86(12), 70-77.
- Alfiyati, Rizqy., (2018). Akuisisi PT. Inco Oleh Vale. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*. Vol. 6, pp. 12-20.
- Amabile, T.M. 1998. How to kill creativity, *Harvard Business Review*, September-October: 77-87.

- Ambrosini, V, Bowman, C, & Collier, N, (2009). Dynamic capabilities: *An exploration of how firms renew their resource base*. *British Journal of Management*, 20, 9-24.
- Amri, Ivo Hajar., (2017). Implementasi Budaya Organisasi Pada Organisasi Hasil Akuisisi di PT. KGI Sekuritas Indonesia Wilayah Jawa Timur. Universitas Airlangga.
- and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah..., 37.
- Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah..., 39.
- Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah..., 40
- Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah..., 45-46.
- Anderson, D. and Ackerman Anderson, L. (2001) *The Change Leader's Roadmap: How to navigate your organization's transformation*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Ansoff, H. I., Brandenburg, R.G, Portner, F.E, and Radosevich, P, (1971). *Acquisition behaviour of US manufacturing firms 1946-1965*. Nashville, Vanderbilt University Press.

- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Edisi 11, penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Buku 2, Jakarta.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. And Jobin F. (2000): *Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout The Pre- During-Post-Stages (Part 1)*, *Management Decision*, 38 (9),649-661.
- Arends-Tóth, J. V., van de Vijver, F. J. R., & Poortinga, Y. H. (2006). The influence of method factors on the relation between attitudes and self-reported behaviors in the assessment of acculturation. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 4-12.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681.
- Asquith, P. (1983), "Merger bias, uncertainty, and stockholder return", *Journal of Financial Economics*, 11, 121-139.
- Astrachan, J. H. (1990). *Mergers, acquisitions, and employee anxiety: A study of separation anxiety in a corporate context*. New York: Praeger.
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer*

- (pp. 21-41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformastional Leadership*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 30.
- Barker, J.R, & Tompkins, P.K, (1994). *Identification in the self-managing organization*. *Human Communication Research*, 21, 223-240.
- Barnes, Nora G, (2002). *Mergers and Acquisitions as the Growth Strategy : A case Study of Wholesale Alcohol Industry*. *American Business Review*, 4 (3), 126-131.
- Barney, Jay B., (1991), *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage*, *Journal Of Management*, 17, 99
- Barreto, I. 2010. *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for theFuture*. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Basedow and Jung, (1993). *Reappraising The Electric Paradigm in The Age of Alliance Capitalism*". *Journal of International Bussiness Studies*, 26.
- Beach, L. R. (1993), *Making The Right Decision. Organizational Culture, Vision, and Planning*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Beams, Floyd A., (1996). *Advance Accounting*, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Benton, P. and Lloyd, B. (1992), *"Riding the whirlwind: managing turbulence"*, Long Range Planning, 25 (2), 111-118.
- Berman, Shawn L., Down, Jonathan & Hill, Charles W. L. 2002. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association, *Academy of Management Journal*, 45: 13-31.
- Berneth, J. (2004). *Expanding our understanding of the change message*. *Human resource development review* , 3 (1), 36-52.
- Berry, J. W. (2005). *Acculturation : Living Successfully in Two Cultures*. Canada: Elsevier Ltd.
- Black, J. and Farias, G. (1997), *"Genesis of complexity cycles"*, paper presented at 8th Annual International Conference of The Society for Chaos Theory in Psychology and Life Sciences, Boston University.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *How to achieve integration on the human side of the merger*. 13, 41- 56.
- Bleeke, J. and Ernst, D, (1991). *The way to Win in Cross-Border Alliances*. *Harvard Business Review*, 127- 135.
- Bogdan, R. C., and Biklen, S. K.(1998). *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods*. (3<sup>rd</sup> ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Bordia, P, Hunt, E, Paulsen, N, Tourish, D, & DiFonzo, N, (2004). *Uncertainty during organizational change: Is it all about control?* *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.



- Boxall, P. and Steeneveld, M. (1999). *Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies*. *Journal of Management studies*, 36, 443-463.
- Bradley, M., Desai, A., and Kim, E., (1983). *THE RATIONALE BEHIND INTERFIRM TENDER OFFERS*. *Journal of Financial Economics* 11 (1983) 183-206.
- Brealey, RA., Myers, S.C., and Marcus A.J, (1999). *Fundamentals of Corporate Finance, (2<sup>nd</sup>ed)*. Irwin McGraw-Hill.
- Bresser, R.K. (1988). *Matching Collective and Competitive Strategies*. *Strategic Management Journal*, 9, 375-385.
- Brigham, Eugene F, and Houston, Joel F, (2001). *Fundamentals of Financial Management*, Harcourt, New York.
- Brown, Andrew. (1990). *Organization Culture*, Second Edition, Prentice Hall
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2005). *An experiential approach to organization development* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Brown, Warren.B., and Karagozoglu, Necmi,(1998). *"Current practices in environmental management"*. *Business Horizons*, 41 (4), 12.
- Buono, A.F, & Bowditch, J.L. (1990). *Ethical considerations in merger and acquisition management: A human resource*

- perspective*. *Advanced Management Journal*, 55(4), 18-23.
- Burke, W. W. (2002). *Organisation Change: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Callan, V., Terry, D., & Schweitzer, R. (1995). *Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects*. *Work and Stress*, 8, 372-383.
- Cameron, E. and Green, M. (2004) *Making sense of change management*, London: Kogan Page.
- Capron, L., Mitchell, W. and Swaminathan, A. (2001). "Asset divestiture following horizontal acquisitions: a dynamic view". *Strategic Management Journal*, 22, 817-44.
- Cartwright, S, and Cooper, C. L. (1993). *The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers*. *Human Relations*, 46(3), 327-358.
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., & Jayaraman, N. (2009). Mars-Venus marriage: *Culture and cross-border M&A*. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 216-236.
- Chakravarthy, B. (1997), "A new strategy framework for coping with turbulence", *Sloan Management Review*, 69-82.
- Chatterjee, Sayan., Lubatkin, Michael., Schweiger, David., and Weber, Yaakov., (1992) "Cultural differences and

*shareholder value: linking equity and human capital*".  
Strategic Management Journal,13, 319-334.

Church, A. H., and Burke, W. W. (1995). *Practitioner attitudes about the field of organization development*. Research in organizational change and development, 8, 1-46. Greenwich, CT: JAI Press.

Cianni, M. (2002). *Transforming the HR Organization*. In Schmidt, J.A. (Ed.), *Making Mergers Work: The strategic importance of people*, 57-176.

Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J., & Rugutt, J. (1996). Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in Research I universities. *Paper to be presented at the annual meeting of the Association for the Study of Higher Education*, Memphis, TN.

Cleary, C. & Packard, T. (1992). *The use of metaphors on organizational assessment and change*. Group and Organization Management, 17, 229-241.

Collis D. J., (1994). Research note: *How valuable are organizational competence*. Strategic Management Journal, 15, 143-152.

Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.

Copeland, R. M., and J. F. Wojdak. (1969). *Income manipulation and the purchase-pooling choice*. Journal of Accounting Research, 7 (2), 188-195.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cormick, T. Mc., (1995). *Industry Psychology*. Mew Delhi: Prentise Hall of India.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research : Planning, counducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River. NJ: Merrill.
- Cuervo, A., & Villalonga, B. 2000. Explaining the variance in the performance effect of privatization. *Academy of Management Review*, 25: 581-590.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. Cincinnati, OH:Southwestern.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Daft, R. L. (1983), *Organization Theory and Design*, New York, West Publishing.
- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2001). *The management of people in mergers andacquisitions*. Westport, Connecticut, Quorum Books.
- Daryanto, Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran, (Yogyakarta: GAVA MEDIA, 2011), 44

- Daryanto, Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran..., 18.
- Daryanto, Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran..., 99.
- D'aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- Davenport, T.O. (2002). *M&A in the New Millennium*. In Schmidt, J.A. (Ed.), *Making Mergers Work: The strategic importance of people*, 219-238.
- Davis, G. F. and S. K. Stout, (1992). "Organization theory and the market for corporate control: A dynamic analysis of the characteristics of large takeover targets, 1980-1990." *Administrative Science Quarterly*, 37, 605-633.
- Dawson, S. J. N. D. 1996. *Analysing Organisations*. Hampshire: Macmillan
- Dent, E. B. and Goldberg, S. G. (1999). 'Challenging resistance to change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 1, 25-41.
- Denzin, N. K., and Lincoln, Y. S.(2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, (3<sup>rd</sup> ed), London,Sage Publications.
- DePamphillis, D., (2007). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities* (4<sup>th</sup>ed). Burlington, MA: Academic Press.
- Desplaces, D. (2005), "A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (1), 25-39.

- Devos, G., Buelens, M. & Bouckenoghe, D. (2007). *Contribution of content, context and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies*. *The Journal of Social Psychology*, 147 (6), 607-630.
- Dianah, T., (2016). Analisis Dampak Keputusan Akuisisi Terhadap Perubahan Kinerja Keuangan Perusahaan Pengakuisisi (Studi Kasus Pada PT Jasa Marga). Universitas Tarumanegara.
- Dickson, H. W., & McGinnies, E. (1966). Affectivity in the arousal of attitudes as measured by galvanic skin response. *American Journal of Psychology*, 79, 584-587.
- DiGeorgio, R. (2003). *Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know*—Part II. *Journal of Change Management*, 3(3), 259-274.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). *Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction*. *Organization Studies*, 29 (8-9), 1165-1185.
- Doz, Y and G. Hamel (1998). *Alliance Advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

- Easterbrook, Frank H., and Daniel Fischel R., (1981). *"The Proper Role of a Target's Management in Responding to a Tender Offer"*. Harvard Law Review,94, 1161-1204.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling*. Human Relations, 53, 419-442.
- Eisenhardt KM, Martin JA. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* StrategicManagement Journal, 21(10-11), 1105-1121.
- Ethiraj, SK., Kale, P., Krishnan, M.S., Singh, J.V. (2005). *Where do capabilities come from and how do they matter? A Study in the software services industry*. StrategicManagement Journal, 26(1), 25-45.
- Eun,C.S., R. Kolodny, C. Scheraga. (1996). *Cross-border acquisitions and shareholder wealth: Tests of synergy and internalisation hypotheses*. Journal of Banking & Finance, 20, 1559-1582.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). *Separation of ownership and control*. Journal of Law and Economics, 26, 301-325.
- Fannani, S., (2018). Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Perusahaan di Bursa Efek Indonesia. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Febrina, R dan Rachmawati, R., (2016). Analisis Pengaruh *Leadership Trust dan Leadership Visibility* Terhadap

Employee Psychological Safety (EPS) Karyawan Perusahaan Target Akuisisi. Universitas Satya Wacana.

Ferdows, K., A. De Meyer. (1990). *Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory*. *Operations Management*, 9 (2), 168-84.

Ferris, Gerald R. et.al. 2000. Political skill at work, *Organizational Dynamics*, 28: 25- 37.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81, 59-7.

Ford, JD & Ford, LW. ( 2010). *Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It*, *Organizational Dynamic*, 39 (1), 24.

Frost, Peter & Robinson, Sandra. 1999. The toxic handler: organizational hero and causalty, *Harvard Business Review*, July-August: 97-106

Fuller, K., Netter, J., Stegemoller, M., (2002). *What do returns to acquiring firms tell us? Evidence from firms that make many acquisitions*. *Journal of Finance*, 57, 1763-1794.

Gadiesh, O., Ormiston, C., Rovit, S , (2003). "*Achieving an M&A's strategic goals at maximum speed for maximum value*". *Strategy & Leadership*, 31 (3), 35-41.

Gaughan, PA. (2007). *"Mergers, acquisitions, and corporate restructurings"*, 4nd edition, Wiley.



- Ghosh, S and Dutta, S., (2016). *Mergers and Acquisitions : A Comparative Review of Literature*. Social and Behavioral Sciences Journal.
- Gibson. James, L., et . all. (1998). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Alih bahasa : Djarkasih*. Jakarta : Erlangga
- Giffin, A.F. (2002). *More about Due Diligence*. In Schmidt, J.A. (Ed.), *Making Mergers Work: The strategic importance of people*, 247-258.
- Gitman, Lawrence, J. (2003). *Principles of Managerial Finance. Tenth Edition. International Edition*. Pearson Education, Inc: United States.
- Go., Marcel. (1992). *Financial Statement Analysis, (2nd ed)*, Printice Hall International. Inc. Toronto.
- Goldberg, W.H. (1983). *Mergers: Motives, modes, methods*. England: Gower, Aldershot.
- Graves, T.D. (1967). Acculturation, access, alcohol in a tri-ethnic country. *American Anthropologist*, 59, 306-321.
- Greenberg J & Baron A.R (2003) "Behaviour in Organisations", Prentice Hall, Vol. 8, pp. 188-215.
- Griffith, D. A. & Harvey, M. G. (2001). *A resource perspective of global dynamic capabilities*. *Journal of International Business Studies*, 32,597-606.
- Guamaradewi, Nandita G., & Mangundjaya, Wustari L. (2018). Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif

untuk Berubah. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, (2/2).

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with Strangers*, 2nd ed. Boston: McGraw Hill.

Gupta, O. and Roos, G. (2001) 'Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 3, pp.297-309.

Haerani, Siti., (2015). Strategi Menghadapi Penolakan SDM Terhadap Perubahan Organisasi. Universitas Hasanuddin.

Hafeez, Khalid; Zhang, Y., and Malak, N. (2002). *Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1), 28-35.

Haleblian, J. and Finkelstein, S. (1993), "Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion", *Academy of Management Journal*, 36 (4), 844-63.

Halton, W.(1994), "Some unconscious aspects of organizational life: contributions from psychoanalysis", in Obholzer, A, and Zagier

- Roberts, V. (Eds) (1994), *The Unconscious atWork*, Routledge, London.
- Hambrick D.C.,and Cannella, A. A., Jr. (1993). *Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives*. *Academy of Management Journal*, 36 (4), 733-762.
- Hamel, G. (1998). *Strategy innovation and the quest for value*. *Sloan Management Review*,39(2), 7-14.
- Hannan, M.T and Freeman, J., (1984). *Structural Inertia and Organizational Change*. *American Sociological Review* , Vol. 49, No. 2 (Apr., 1984), pp. 149-164.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin:A *framework for assessing readiness for change*.*Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350.
- Harbison, J. R (1996). *“Strategic alliances: Gaining a competitive advantage”*, The Conference Board, New York.
- Harrison, J. S. (1987). *Alternatives to merger-Joint ventures and other strategies*.*Long RangePlanning*,20(6), 78-83.
- Harsono, Ishak S., (2017). *Evaluasi Keberhasilan Merger dan Akuisisi Pada PT Ace Ina Insurance dan PT Asuransi Jaya Proteksi*. Universitas Indonesia.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B.,(1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.

- Hayati., (2017). Implikasi Restrukturisasi Organisasi Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Psikologi & Sumber Daya Manusia*.
- Hayes, R. H., and Hoag, G. H. (1974). *Post-acquisition retention of topmanagement: A research study*. *Mergers and Acquisitions*, 9, 8-18.
- Heather. Baser & Morgan. Peter, (2008), "*Capacity, Change and Performance*". DiscussionPaper, 59.European Centre for Development PolicyManagement.
- Helfat, C. E. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change inorganizations*. Malden, MA: Blackwell Pub
- Helmalia., (2016). Analisis Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi dalam Bisnis Perusahaan. Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol Padang.
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). *Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation*. *Academy of Management Journal*, 44, 755-770.
- Hirsch, P. (1987). *Pack Your Own parachute: How to Survive Mergers, Takeovers, and Other Corporate disasters*. Addison- Wesley
- Hitt, M.A., and Pisano, V. (2004). *Cross-Border Mergers and Acquisitions: Challenges and Opportunities?* In Pablo, A.L, & Javidan,M.(Eds.)*Mergers and Acquisitions: Creating Integrate Knowledge*, 45-59.

- Hitt, Michael. 2000. The new frontier: transformation of management for the new millennium, *Organizational Dynamics*, Winter: 7-17.
- Hoang, Thuy Vu Nga Lapumnuaypon, Kamolrat, (2007), '*Critical Success Factors in Merger & Acquisition Projects- A study from the perspectives of advisory firms*', Master Thesis.
- Hoffman, Nicole P., (2000), "*An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept; Past, Present and Future*". *Academy of Marketing Science Review*, Vancouver.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G., (2007), "*Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255.
- Horwitz, M.F., Anderson, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N, Thole, K., & Van Heerden, A. (2002). *Due diligence neglected: Managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions*. *South African Journal of Business Management*, 33 (1), 1-10.
- <https://abdulkadir.blog.uma.ac.id/wpcontent/uploads/sites/362/2018/01/BAB-III.pdf>

<https://abdulkadir.blog.uma.ac.id/wpcontent/uploads/sites/362/2018/01/BAB-III.pdf>

<https://media.neliti.com/media/publications/1486-ID-pengaruh-struktur-organisasi-terhadap-kualitas-pelayanan-publik-suatu-studi-di-d.pdf>

<https://www.google.co.id/search?q=pengertian+perusahaan+menurut+para+ahli&ie=utf>

Huber, G.P. (1991). *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. *Organization Science*, 2, 88-115.

Hult, Thomas M.G., Snow, Charles. C., Kandemir, Destan. (2003). *The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types*. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.

Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. Saint Petersburg, Florida: Prentice Hall

Hussey, D. E. (2000). *How to manage organization change*. London: Kogan Page.

Iansiti, M. (1995), "Managing product development in turbulent environments", *California Management Review*, 38 (1), 36-57.

Ibid, h. 2

Ibid., 145.

Iverson, R.D. (1996), "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The*

International Journal of Human Resource Management, 7 (1), 122-49.

Jacobs, JA. (1995). The Winners Know How to Change, Do You?, *Hospital Material Management Quarterly*, Vol. 16 No. 4, pp. 18-24.

Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Efektif Marketing Sekolah*, (Yogyakarta : DIVA Press, 2015), 219.

Jarrell, G., Brickley, J., & Netter, J. (1988). The market for corporate control: the empirical evidence since 1980. *Journal of economic perspectives*, 49- 68.

Javidan, M., Pablo, A., Singh, H., Hitt, M. and Jemison, D.B. (2004), "Where we've been and wherewe're going", in Pablo, A. and Javidan, M. (Eds), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford, 245-61.

Jensen, M., and Ruback, R. (1983). *The mark of corporate control: The scientific evidence*. *Journal of Financial Economics*, 77 (1), 5-50.

Jeris, L. S., Johnson, R. J., and Anthony, C. C. (2002). *HRD involvement in merger and acquisition decisions and strategy development: Four organizational portraits*. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 2-12.

Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: *The Influence of Commitment Confirmation and Feedback on Judgment Usefulness of Accounting Systems*.

Accounting, Organizations and Society, 26(2), 141-160.

Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design, and change* (5<sup>th</sup>ed.). Upper SaddleRiver: Pearson Prentice Hall.

Julita, S., & Rafaei, W. (2010). *Relationship of organizational commitment, locus of control and readiness to change among nurses*. Psycho Behavioral Science and Quality of Life, 166-188.

Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P. (2009). *Don't integrate your acquisitions, partner with them*. Harvard Business Review, 87.

Kansil dan Cristine, Hukum Perusahaan Indonesia, (Jakarta: PT. Pradnya Paramita, 1995), h.1-2

Kanter, R.M. (1994). *Collaborative advantage: The art of alliances*. Harvard Business Review, 72 (4), 96-108.

Karim S, Mitchell W. (2000). *Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995*. Strategic Management Journal, 21 (10/11), 1061-1081.

Kasmir, Manajemen Perbankan, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2010), h.22

Keil, T. (2004). *Building external corporate venturing capability*. Journal of Management Studies, 41, 799-825.

King, S., Peterson, L., (2007). *How effective leaders achieve success in critical change initiatives, part 2: why change leadership must transcend project management for*



*complex initiatives to be successful. Healthc. Q. 10 (2), 72-75.*

Kogut, Bruce., and Singh, Harbir. (1988). *The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal of International Business Studies, 19(3), 411-32.*

Kotter, J.P. (1995) 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review, 73, 2, pp. 59-67.*

Kotter, J.P., and James, L.H. "Corporate Culture and Performance". The Free Press A Division - Simon & Schuster Inc., New York, 1997.

Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E., & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research implications. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 8, pp. 263-332). New York: Wiley.

Krishnan, R., Satish, J. and Krishnan, H. (2004). *The influence of mergers on firms' product-mix strategies. Strategic Management Journal, 25, 587-611.*

Krug, J, and Aguilera, R., (2015). *Top Management Team Turn Over in Mergers and Acquisitions. Cross Cultural Management: An International Journal.*

Kyle, N. (1993). Staying With the Flow of Change, *Journal for Quality and Participation, Vol. 16 N0. 4, pp. 34-42.*

- Laddha, S., (2016). *Acquisition Strategy: Analysis of Tata Motor Jaguar Land Roar*. International Journal of Management & Business studies
- Lafaix, F. (2002). *The Pre-Deal Stage, Making Mergers Work: The strategic importance of people*. In Schmidt, J.A.(ed), 49-76.
- Lahteenmaki, S., Toivonen, J. and Mattila, M. (2001). *Critical aspects of organisational learning research and proposals for its measurement*. British Journal of Management, 12, 113-129.
- Larsson, R., and Finkelstein, S. (1999). *Integrating strategic, organizational, and humanresource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergyrealization*. Organization Science, 79(1), 1-26.
- Lataruva (2004). "*Several Characteristic Contribute to Successful Alliances between Channel Members*". Journal of Marketing management, 4 (4), 35-43.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). *Understanding organizational change: A schematic perspective*. Academy of Management Journal, 38, 537-555.
- Lee, J., Lee, K. & Rho, S. (2002). *An evolutionary perspective on strategic group emergence: A Genetic Algorithm-Based Model*. Strategic Management Journal, 23,727-747.
- Leland, H., (2007), "*Purely financial synergies and the optimal scope of the firm: implications for mergers, spinoffs, and structured finance*". Journal of Finance, 62, 765-807.

- Leoncini, R., Montresor, S. and Vertova, G. (2003). *Dynamic capabilities: evolving organisations in evolving (technological) systems*. International Conference for IAMOT, France.
- Lestari, P.D., (2014). Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Trisakti.
- Levinson, H. (1970). *A Psychologist diagnoses merger failures*. Harvard Business Review, 48 (2), 139-147.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.).New York: Harper & Row.
- Lewis, L. K., and Seibold, D. R. (1993). *Innovation modification during intraorganizational adoption*. Academy of Management Review, 18, 322-354.
- Lin, Liang-Yang, and Hsu, Mu-Yen. (2007). *Intellectual Capital, Dynamic Capabilities, and Innovative Performance of Organizations*. International Journal of Technology Management, 39 (3/4), 279-296.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lodahl, T., & Kejnar, M., (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Lubatkin, M. H. (1987). *Merger strategies and stockholder value*. Strategic Management Journal, 8 (1), 39-54.

- Lubit, Roy. 2001. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage, *Organizational Dynamics*, Winter: 164-178.
- Luthans., Fred. (2002). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Mc. Graw Hill, Singapore.
- Madsen, Miller, and John. (2005). *Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationship in the Workpalce Make a Difference*. *Journal Western Academy of Management*. Las Vegas.
- Mahadewi, L. (2016). *Integrasi Budaya dalam Proses Merger & Akuisisi*. PPM School of Management.
- Malayu Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005), Cet. Ke- 4, h. 152
- Mandelker, G., (1974), *Risk and return: The case of merging firms*. *Journal of FinancialEconomics*, 1, 303-336.
- Markides, C.C. and Williamson, P.J.(1994). *Related diversification, core competences and corporate performance*. *Strategic Management Journal*, 15 (5), 149-165.
- Marks, M. L., (1982). *Merging human resources: A review of current research*. *Mergers & Acquisitions*, 17 (2),38-44.
- Martin, Kenneth J. and John J. McConnell, June 1991, *Corporate performance, corporate takeovers, and management turnover*, *Journal of Finance* vol. 46, no. 2, 671-687.

- McKenna, R. (1991), "Marketing is everything". Harvard Business Review, 65-79.
- Mcleod, Raymod. (2010). Sistem Informasi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Menguc, B., and Auh, S., (2006). *Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*. Academy of Marketing Science Journal, 34 (1), 63-73.
- Mertokusumo, Sudikno. 1995. Mengenal Hukum, Suatu Pengantar. Yogyakarta: Liberty
- Metz, P.J. (1998), "Demystifying supply chain management". Supply Chain Management Review, 46-55.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersecovith, L., and Topolnitsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behaviour, 61, 20-52.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: SAGE Publications.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., and Grau, J. (1994). *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change*. Journal of Applied Communication Research, 22,59-80.
- Milton, C. (1999). *Ethical Issues From Nursing Theoretical Perspectives*. Nursing Science Quarterly, 12(1), 20-25.

- Mirvis, P., and Marks, M. L.(1992). *The human side of merger planning: Assessing and analyzing "fit"*. Human Resource Planning, 15(3), 69-92.
- Moeller, S., F. Schlingemann, and R. Stultz, (2004), "*Firm Size and the Gains from Acquisitions*," Journal of Financial Economics, 73 (2), 201-228.
- Moleong, Lexy. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya Offset Bandung.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*.International Journal of Qualitative Methods, 2.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mowday, R., Porter, L., and Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York Academic Press.
- Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 124-125.
- Muwahid Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 119.
- Metzenthin R. (2005). "*Mergers and acquisitions as gap-closing activities in competence building and leveraging*. Advances in Applied Business Strategy, 7.
- Nadler, D., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1995).*Discontinuouschange: Leading organizational transformation*. SanFrancisco: Jossey-Bass.

- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1988), "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, 13 (1), 79-90.
- Nelson, RR, and Winter, S G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Nguyen and Kleiner (2003). *The effective management of mergers*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24 (7/8), 447-455.
- Nuansari, Shidy Dwita, dan Windijarto., (2019). Kinerja Merger dan Akuisisi, Pengalaman Direktur, Usia Direktur dan Masa Jabatan Direktur dan Board Size di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kearifan Lokal Indoensia*, 3/2, 84-95.
- Nugraheni, Y dan Lucyanda, J., (2011). Perbedaan Kinerja Keuangan Perusahaan Setgelah Akuisisi dan Merger. Universitas Bakrie.
- Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: KALIMEDIA, 2015), 158-159
- Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 135.
- O'Regan, Nicholas., Ghobadian, Abby., and Gallear, David. (2006). *In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs*. *Technovation*, 26(1), 30-41.
- Olie, R. (1994). *Shades of culture and institutions in international mergers*. *Organizational Studies*, 15, 381-405.

- Oreg, S. (2006). *Personality, context, and resistance to organizational change*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Osborne, David and Peter Plastrik. 2000. *The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25: 833-848.
- Oxtoby, B., T. McGuinness., and R.E. Morgan. (2002). *Developing Organizational Change Capability*. *Eur. Management*, 20 (3), 310-320.
- Pablo, A. L. (1994). *Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective*. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 803-836.
- Papadakis, V. M. (2005). *The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success*. *Management Decision*, 43(2), 236-255.
- Pengertian Perusahaan menurut para ahli, diakses pada tanggal 10 Agustus 2015 dari
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York. Wiley.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). *Organizational routines as grammars of action*. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510.



- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. Thomas, H. and Whittington, R., 2002, *Handbook of Strategy and Management*, Sage, England
- Piderit, S.K. (2000). "*Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change*". *The Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Pinto, Prakash and Balakrishna C.H. (2006). "*Mergers and Acquisitions: Human and Cultural Issues*". *SCMS Journal of Indian Management*, 29-35.
- Polit, D.F. & Hungler, B. P., (1995). *Nursing Research Principles and Methods*. (5<sup>th</sup> ed). Philadelphia J. B. Lippincott Company.
- Porras, J.I., & Robertson, P.J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 85,612-624.
- Prahalad, C. K and Hamel, G. (1990). "*The Core Competence of the Corporation*". *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Prochaska, J.O, Velicer, W.F, Rossi, J.S, Goldstein, M.G, Marcus, B.H, Rakowski, W, Fiore, C, Harlow, L.L, Redding, C.A, Rosenbloom, D, Rossi, S.R. (1994).

*Stages of change and decisional balance for twelve problem behaviors.* Health Psychol. 13:1-8.

Putri, Nuril., (2011). Akuisisi dan Budaya Knowledge Sharing. Jurnal Comtech, Vol 2 : 505-513.

Ravenscraft, D., and Scherer, F. M. (1987). *Mergers, sell-offs and economic efficiency.* The Brookings Institution.

Redfield, R., Linton, R., & Herskovits, M.J. (1936). Memorandum for the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38, 149-152.

Rindova, V. P. and Kotha, S. (2001). *Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form, and function.* Academy of Management Journal, 44,1263-1280.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). *Structuring cooperative relationships between organizations.* Strategic Management Journal, 13, 483-498.

Robbins, B., (1999), *Feeling Global*, New York: New York University Press.

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

Robbins, Stephen P. "Organizational Behavior". Prentice Hall, New Jersey, 2003

Rossmann, G.B. & Rallis, S.F. (2003). *Learning in the field: An introduction to qualitative research* (2<sup>nd</sup>ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Rummler, A.G., and Brache, A.P. (1995). *Improving Performance: How to manage the white space pm the organizational chart*, 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco. Jossey-Bass.
- Ruslim, Herman., (2018). Merger, Akuisisi dan Restrukturisasi. *Jurnal Manajemen & Bisnis*.
- Rusly, F.H.; Sun, P.; Corner, J., (2015). *Change Readiness : Creating Understanding and Capability for the Knowledge Acquisition Process*. *International Journal of Service Industry Management*.
- Sachwald, F., ed. (2001). *Going Multinational. Korea's Experience of Foreign Direct Investment*. London Routledge.
- Salter, M., & Weinhold,W. (1981). *Choosing compatible acquisitions*. *Harvard BusinessReview*,(59), 117- 127.
- Samli, A.C. (1993), *CounterturbulenceMarketing: A Proactive Strategy for Volatile Economic Times*, Quorum Books. Westport.
- Sanchez, J.L., Valentin, E.M and Criado, M., (2018). *Succesful Human Resources Management Factors in Internationl Merger and Acquisition*. *Administrative Sciences Journal*.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership (3rded.)*.San Fransisco: Jossy-Bass.
- Schein, Edgar, H. "The Role of Founder in Creating Organization Culture", 1991

- Schick, Richard. (1972). *The Analysis of Mergers and Acquisitions*. *Journal of Finance*, 27 (2), 495-502.
- Schienstock G. (2009). *Knowledge Management Practices in Low-tech and Medium-tech Industries*. Findings from a Finnish Business Survey, 4 (3).
- Schmidt, A.J. (2008). *Making mergers work – the strategic importance of people*. Alexandria. SHRM Foundation
- Schraeder, M. and Self, R. D. (2003). *Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions an Organizational Culture Perspective*. *Management Decision*, 41 (5), 511-522.
- Schweiger, D.M, and DeNisi., (1991). *Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment*. *Academy of management journal*, 110- 135.
- Schweiger, D.M., Csiszar, E., and Napier, N. K. (1993). *Implementing international mergers and acquisitions*. *Human Resource Planning*, 16, 53-70.
- Scott, C.D., and Jaffe, D.T. (1988). *Survive And Thrive in Times of Change'*, *Training and Development Journal*, April, pp. 25-7.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta, Salemba Empat.
- Seokarto Indrafachrudi dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usana Offset Printing, 1983), 23

- Seth, A. (1990). *Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues*. Strategic Management Journal, 11, 99- 115.
- Sharma, V. (2009). "Do Bank Mergers Create Shareholder Value? An Event Study Analysis," Macalester College.
- Shelton, L. (1988). *Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical evidence*. Strategic Management Journal, 9, 279- 287.
- Sherman, A. J. (2010). *Mergers and Acquisitions from A to Z* (3<sup>rd</sup> Edition). USA. AMACOM Books.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: HBS Press.
- Sineta, M. (1981, November). *Merger, morale and productivity*. Personnel Management, 863-867.
- Singh, Avinash and Chitranshi, Jaya., (2016). *Challenges in Retaining Talent Post Merger & Acquisition in India : A Literature Review*. International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering.
- Singh, H., & Montgomery, C. (1987). *Corporate acquisition strategies and economic performance*. Strategic Management journal, 8, 377- 86.
- Smith, I. (2005). *Achieving readiness for organizational change*. Library Management, 26 (6/7), 408-412.

- Sobirin, Achmad. (2007). *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama, UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta
- Sparks, D.(1998).*Creating and Leading Strategic Combinations*. Delta Consulting Group, New York.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.
- Stake, Robert E., (2005). *The Art of Case Study*. London: Sage Publications, Inc.
- Steiner, P. (1975). *Mergers: Motives, Effects, Policies*. University of Michigan Press.
- Straub, T. (2006). *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions*, Gabler Edition Wissenschaft.
- Strauss, A.L. and Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New burry Park. CA: Sage.
- Streubert-Speziale, H.J. and Carpenter, D.R. (2003). *Qualitative research innursing: Advancing the humanistic imperative*. 3<sup>rd</sup>edn. Philadelphia: LippincottWilliams and Wilkins.
- Subrata, G dan Tamrin, M., (2015). *Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Tingginya Turn Over Karyawan*. Universitas Hasanuddin.
- Sugiyono., (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta, Bandung.

- Susanto, AB., 1997. "Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis". Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997
- Swanson, R. & Holton, E. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Szogs, Astrid & Chaminade, Cristina & Azatyan, Ruzana. (2008). *Building absorptive capacity in less developed countries The case of Tanzania.*, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University, 05, 1-43.
- Taylor, S.J., and Bogdan, R. C. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resources*, (3<sup>rd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Teece DJ. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management : organizing for innovation and growth*. Oxford University Press : New York.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teerikangas, S and Irrman, O., (2016). *Cultural Change Following International Acquisitions : Cohabiting the Tension Between Espoused and Practiced Culture*. [Management International Review](#)
- Terry, D. J., C. J. Carey and V. J. Callan. (2001). *Employee Adjustment to an Organizational Merger: An*

Intergroup Perspective, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27,267–280.

Tika H. Moh. Pabundu, 2006. “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, Kamus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional., 1161.

Tim Penyusun, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Balai Pustaka, 1990), h. 415

Travlos, Nickolaos G., (1987). *Corporate takeover bids, method of payment, and bidding firms' stock returns*. *Journal of Finance*, 42, 943-963.

Tsoukas, H. (1996). *The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach*. *Strategic Management Journal*, 17, 11–25.

Uhlenbruck, K.; Morgan, H.; Hitt, M.; Ferrier, W.; Brymer, R., (2016). *Rivals Reaction to Mergers and Acquisitions*. *Strategic Organization Journal*.

Vakola, M., & Nikolau, I. (2005). *Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?* *Employee Relations*, 27, 160-174.

Verkuyten, M. (2005). *The social psychology of ethnic identity*. Hove, UK: Psychology Press.



- Vijaywargia, T., (2016). *Analyzing the Consequences of Mergers and Acquisitions on Human Resources*. Global Journal of Commerce & Management Perspective.
- Visagie, C. M., and Steyn, C. (2011). *Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study*. Southern African Business Review, 15 (3), 98-121.
- Walsh, J. (1989). *Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and Their Impact Upon Target Company Top Management Turnover*. Strategic management Journal, 10, 307-322.
- Walter,G., & Barney,J. (1990). *Management objectives in mergers and Acquisitions*. Strategic Management Journal, 11, 79- 86.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictor and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic capabilities: a review and research Agenda*. The International Journal of Management Reviews, 9 (1),31-51.
- Wanza, L and Nkururu, J., (2016). Influence of Change Management on Employee Performance : A Case of University of Eldoret, Kenya. International Journal of Business and Social Science
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock* (2nd ed.). Hove, UK: Routledge.

- Warter, L, and Warter, I., (2015). *A M&A Process Perspective : In The Banking Sector*. Scientiae Oeconomia Journal.
- [Weber](#), Paula S., [and Weber](#), James E. (2001). "Changes in employee perceptions during organizational change". Leadership & Organization Development Journal. Vol. 22: 6, pp.291 - 300.
- Weston. J. F.. & Chung, K. S. (1983). *Do mergers make money? A research study*. Mergers & Acquisitions,40-48.
- Wetlaufer, Suzy. 1999. Driving change: an interview with ford motor company's, Harvard Business Review, March-April: 77-88.
- Winter SG. (2003). *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal,24(10), 991-995.
- Wyatt, Witson.,(2000).*European results of the global M&A Survey*,Pennsylvania.
- Yadav, A.K. and Kumar, B. R. (2005). 'Role of Organization Culture in Mergers and Acquisitions'. SCMS Journal of Management, 2(3), 51-63.
- Yin, R. K.(2015). *Case Study Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publication.
- Zahra, S.A, Sapienza, H. J., and Davissson, P. (2006). *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*. Journal of Management Studies, 43(4),917-955.
- Zaltman, G. and Duncan, R. (1977), *Strategies for Planned Change*, John Wiley & Sons, New York,NY.

Zein, Annisa dan Bangun, Yuni., (2012). Peran Kepala Toko Selama Masa Akuisisi dan Pasca Akuisisi. *Journal of Business and Management*. Vol 1, pp. 11-18.

Zollo M, and Winter S.G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization Science*, 13(3), 339-351.



## PROFIL PENULIS

Perempuan yang bernama lengkap Dewi Suma ini dilahirkan Kota Boyolali Jawa Tengah pada tanggal 20 Mei 1979. Penulis saat ini, merupakan dosen tetap di Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia (UPMI) Medan. Perempuan yang cukup tangguh dan konsisten dalam pengembangan karir serta ilmu pengetahuan. Penulis telah meraih gelar Doktor Manajemen di Universitas Islam Indonesia (UII) pada tahun 2021 yang lalu, merupakan wanita yang sangat aktif dalam kegiatan organisasi/perusahaan. Beberapa level pekerjaan telah dilaluinya, yang memberikan beragam wawasan serta kemampuan berpikir yang kritis dalam memajukan perkembangan organisasi /perusahaan. Penulis pernah menduduki jabatan strategis di beberapa perusahaan pembiayaan yang cukup besar di Indonesia. Selain mengajar, penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan konsultan dalam pengembangan diri dan kualitas bekerja serta peningkatan para wirausaha muda Indonesia. Buku ini, merupakan karya pertama dari penulis yang muncul dari pengalaman, pemikiran, serta gagasan untuk menciptakan keunggulan organisasi/perusahaan dalam memenangkan persaingan. Selain menulis buku-buku dalam bidang manajemen, penulis menghasilkan beberapa karya yang telah dipublikasikan dalam jurnal ilmiah baik Nasional maupun Internasional. Semoga karya pemikiran dan gagasan yang dijelaskan dalam buku ini, dapat memberikan pengayaan perkembangan pengetahuan terutama dalam aspek bidang manajemen.

# PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

Pada era industrialisasi, sistem manajemen suatu organisasi diatur oleh struktur organisasi yang ketat untuk menunjukkan siapa yang lebih unggul dan siapa yang lebih rendah. Kemudian atasan akan menentukan tugas dan kewajiban bawahannya beserta jam kerjanya dan alur tanggung jawabnya. Ini adalah gambaran manajerial sebagai seorang atasan yang memiliki otoritas besar sehingga bisa memutuskan segalanya. Di era masyarakat informasi saat ini, manajemen lebih dari sekadar manajer yang melakukan apa yang harus dilakukan karyawannya dengan baik. Karyawan dapat mengatur pekerjaan dan jam kerjanya sendiri, dalam konteks era informasi, tanpa harus memiliki jabatan tertentu terlebih dahulu

Perubahan proses manajemen adalah perubahan dengan cara yang dapat mereduksi konflik atau pertentangan antar anggota organisasi dengan tujuan agar perubahan yang dimaksudkan oleh manajemen dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan perubahan kepemimpinan adalah perubahan kekuasaan, pengaruh, visi dan proses yang membutuhkan energi besar untuk transformasi (John Kotter, 2011)

