



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# SINERGITAS ORGANISASI BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH ACEH: ANTARA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KONVENSIONAL

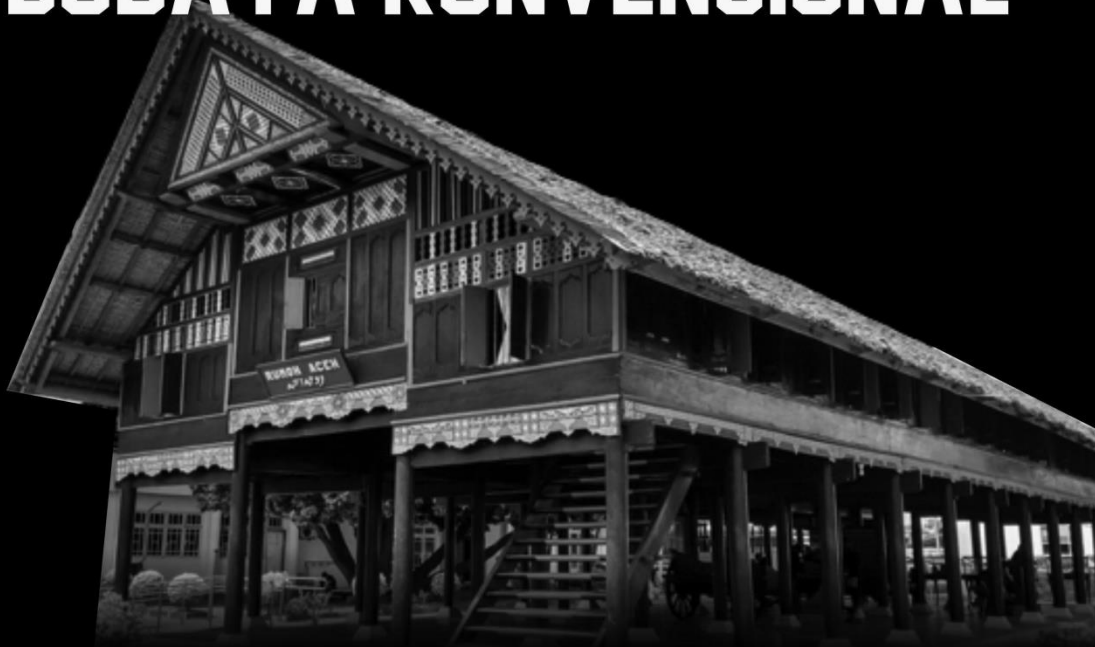


Dr. Edwar M. Nur. SE. MM | Dr. Muammar Khaddafi, SE., M.Si,Ak.,CA | Dr. Mohd.Heikal



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# SINERGITAS ORGANISASI BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH ACEH: ANTARA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KONVENSIONAL



Dr. Edwar M. Nur. SE. MM | Dr. Muammar Khaddafi, SE., M.Si,Ak.,CA | Dr. Mohd.Heikal

## 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 Karya Ilmiah 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).

**SINERGITAS ORGANISASI BADAN  
PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH  
ACEH: ANTARA KEPEMIMPINAN DAN  
BUDAYA KONVENSIONAL**

**Penulis**

Dr. Edwar M. Nur. SE. MM

Dr. Muammar Khaddafi, SE., M.Si,Ak.,CA

Dr. Mohd.Heikal, SE.,M.M

**Penerbit**

PT. Radja Intercontinental Publishing



# SINERGITAS ORGANISASI BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH ACEH: ANTARA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KONVENSIONAL

**Diterbitkan oleh:**

PT. Radja Intercontinental Publishing

**PENERBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING**

(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

## SERTIFIKAT IKAPI



**No.032/DIA/2023**

**Alamat Redaksi:**

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn.  
Angsana, Kota Lhokseumawe  
Telp. 081269223511

**Email:**

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang  
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

**SINERGITAS ORGANISASI BADAN  
PENANGULANGAN BENCANA DAERAH ACEH:  
ANTARA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
KONVENSIONAL**

**ISBN** :  
978-623-88568-0-0

**Penulis** :  
Dr. Edwar M. Nur. SE. MM  
Dr. Muammar Khaddafi, SE., M.Si,Ak.,CA  
Dr. Mohd.Heikal, SE.,M.M

**Editor** :  
M. Iqbal Sabri

**Penyunting** :  
Muhammad Multazam, S.E., M.S.M., CPRM

**Desain sampul dan tata letak:**  
Rahmat Idhami, S.Tr.T  
(Sumber Gambar: Freepik.com)

**Tanggal Terbit:**  
Juli 2023

**Jumlah Halaman :**  
154

**Penerbit:**



**PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING**

Redaksi:

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn.

Angsana, Kota Lhokseumawe

Telp. 081269223511

Email:

[pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com](mailto:pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT dengan berkat dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku ini. Shalawat dan salam kita sanjungkan kepangkuan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari alam jahiliyah yang penuh dengan kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat ini.

Tujuan yang ingin dicapai BPBA dalam serangkaian mekanisme pelayanan penanggulangan bencana terwujudnya anantara Pemimpin dan masyarakat siap, tanggap dan mampu melakukan upaya-upaya mitigasi maupun adaptasi bencana.

Dalam Penulisan buku ini, Penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan baik isi maupun penyajiannya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penulis. Akhirnya atas segala bantuan yang telah penulis terima, semoga mendapat balasan dari Allah SWT, dan penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya.

Lhokseumawe, Juli 2023

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	ii
Peraturan Hak Cipta.....	iii
Halaman Sampul.....	iv
Halaman Penerbit .....	v
Balik Halaman Judul .....	vi
Alamat Redaksi .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Bab 1 Pendahuluan .....	1
Bab 2 Tinjauan Pustaka .....	24
Bab 3 Metode Mekanisme.....	81
Bab 4 Dampak Mekanisme Badan Penanggulangan Bencana.....	99
Bab 5 Kesimpulan dan Saran.....	132
Daftar Pustaka .....	140
Tentang Penulis.....	154

# **BAB 1** **PENDAHULUAN**



## Latar Belakang

Dalam rangka melaksanakan amanat strategis tersebut, Gubernur Aceh telah memberikan tugas pokok kepada Badan Penanggulangan Bencana Aceh (BPBA) sesuai dengan Qanun Aceh No. 13 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Aceh untuk menyelenggarakan urusan di bidang penanggulangan bencana untuk dapat membantu gubernur dalam menyelenggarakan Pemerintahan Aceh. Tugas tersebut harus senantiasa dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, efektif, efisien dan akuntabel. BPBA memiliki visi yaitu —Masyarakat Aceh Tanggap dan Tangguh Menghadapi Bencana|| Untuk mewujudkan visinya sebagai lembaga yang tanggap dan tangguh menghadapi bencana BPBA memiliki misi membangun kelembagaan penanggulangan bencana yang handal dalam menyelenggarakan pelayanan penanggulangan bencana yang terkoordinir dan profesional. Untuk mencapai maksud tersebut tentulah faktor dukungan organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi BPBA kemudian menjadikan organisasi ini sebagai organisasi pembelajar yang dapat mengadopsi perubahan dan keilmuan kebencanaan dengan kemampuan meningkatkan kehandalan dalam menjalankan tugas dan fungsi dengan terus berinovasi agar terwujud Mekanisme BPBA yang semakin baik meskipun hambatan yang dihadapi BPBA

dalam meningkatkan Hasilnya semakin beragam dalam intensitas yang beragam pula.

Berdasarkan data dan informasi bencana Indonesia (DIBI) Aceh memiliki 11 potensi bencana. Untuk itu dibutuhkan badan penanggulangan bencana yang kuat, handal, cepat tanggap dan profesional dalam menjalankan fungsi dan perannya. Kompleksitas permasalahan dalam urusan pencegahan bencana (mitigasi), penanganan saat bencana serta rehabilitasi dan rekonstruksi membutuhkan aparatur yang memiliki kompetensi, perilaku pemimpin yang tepat untuk mengarahkan organisasi pada pelayanan terbaik dengan melibatkan semua organ sumberdaya dalam organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi yang memiliki latar belakang pendidikan, budaya dan lingkungan yang beragam menjadi tantangan, hambatan dan peluang untuk mencapai Mekanisme sesuai tujuan organisasi badan penanggulangan bencana Aceh (BPBA).

Dari amatan dan wawancara penulis dengan pejabat di BPBA dan BPBD, hambatan dalam BPBA tercermin dari dukungan pendanaan yang belum mencukupi, kualitas dan kuantitas aparatur yang belum baik karena BPBA dan BPBD masih dianggap sebagai —tempat buangan‖ oleh aparatur sipil negara. Semestinya di BPBA dan BPBD harus menjadi tempat bagi karyawan yang memiliki komitmen dan pengetahuan pelayanan kemanusiaan, berdedikasi serta memiliki kompetensi yang tersertifikasi. Ini turut menjadi sorotan penulis

sehingga menjadi salah satu indikator penghambat pengembangan organisasi. Bagi sebagian kelompok

karyawan menjadikan BPBA dan BPBD hanya menjadi tempat —parkir dalam karier sambil mencoba peruntungan dengan segala akses bisa pindah ke SKPA\SKPD yang lain. Kondisi ini menimbulkan rendahnya motivasi, tidak melakukan pengembangan diri dan berdampak pada lemahnya kualitas layanan organisasi. Pengantian pimpinan (kepala pelaksana) BPBA yang cepat dan sering (dalam enam tahun terakhir sudah lima kali penggantian) dan bukan dari latar belakang kebencanaan. Ini menjadi kebijakan tidak sehat dalam membangun profesionalisme organisasi. Promosi dan mutasi pegawai yang belum berpengalaman dalam urusan kebencanaan juga masih sering terjadi. Rekrutmen karyawan yang tidak memiliki kompetensi dalam bidang kebencanaan juga menjadi penambah lemahnya kompetensi karyawan, ditambah lagi intensitas pendidikan dan pelatihan yang rendah juga menambah permasalahan. Lemahnya komitmen penganggaran juga menjadi hambatan dalam menjalankan program kerja lembaga kebencanaan di Aceh.

Intensitas pelatihan teknis bidang tugas untuk meningkatkan kompetensi karyawan dari Mekanisme pengamatan dan wawancara kami dengan kalak BPBD Aceh Besar, Kota Banda Aceh dan Kalak BPBA masih sangat terbatas dalam intensitas, kualitas dan Mekanisme

sehingga karyawan berpersepsi dukungan organisasi untuk karyawan dalam meningkatkan kompetensi sangat lemah. Promosi dan mutasi yang sarat kepentingan

Politik kerap terjadi menjadi perilaku membudaya yang melemahkan Hasil. Promosi karyawan yang tidak mempertimbangkan Mekanisme hanya faktor relasi dengan pimpinan daerah dan kronimya mejadikan karyawan tidak termotivasi dan tidak puas sehingga berdampak pada Mekanismeyang tidak optimal. Sarana dan prasarana juga masih terbatas jauh dari kesan profesional. Data potensi bencana, masyarakat terdampak bencana, potensi kerugian, buffer stok logistik tidak tersedia dalam database yang baik sehingga akan tidak terkoordinir dan tidak siaga saat bencana terjadi. Selanjutnya koordinasi dengan berbagai instansi baik lingkungan Sekretariat Daerah Aceh maupun dengan BPBD kabupaten/kota harus ditingkatkan dengan pola khusus sehingga isu mitigasi bencana harus menjadi pemahaman semua aparatur selain koordinasi teknis menyangkut penanganan bencana yang harus memiliki mekanisme khusus ditunjang kehandalan organisasi dalam menggerakkan semua sumber daya yang mereka miliki. Semestinya semua perangkat daerah harus bersinergi menjadikan BPBA dan BPBD menjadi lembaga vital dan strategis daerah. Sebagai lembaga strategis dan dinamis struktur organisasi yang tangkas, efisien tentu akan memudahkan gerak organisasi BPBA dan BPBD.

## Isue Strategis BPBA

Dari laporan Mekanisme BPBA 2019 dapat disimpulkan bahwa, Indek Resiko Bencana yang tinggi, karakteristik geografis Aceh yang khas, kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh kejadian bencana alam yang sedemikian besar, dan risiko terpapar terhadap penduduk yang tidak sedikit menuntut Pemerintah Aceh yang direpresentasikan oleh BPBA untuk berupaya seoptimal mungkin guna menyelenggarakan pembangunan yang rendah risiko bencana melalui strategi mitigasi dan adaptasi bencana. Berbagai isu strategis yang perlu mendapatkan pemecahan adalah: (1). Mitigasi bencana belum menjadi budaya masyarakat sehingga perlu dirumuskan strategi SOP dan pelaksanaan simulasi yang simultan dan berkelanjutan. (2). Kebakaran lahan dan hutan yang masih terus terjadi, karena perlu dilakukan upaya pencegahan, peningkatan kapasitas dan penegakan hukum (3). Keterjangkauan Wilayah Manajemen Kebakaran pemukiman yang masih rendah, karenanya perlu peningkatan kapasitas, penyediaan sarana dan prasarana kebakaran serta sistem manajemen perawatan. Keempat (4). Rendahnya respon masa tanggap darurat dimana dana siap pakai belum tersedia di DPA BPBA dan perlu meningkatkan kapasitas dalam Tinjauan Pelaksanaan darurat dan kebutuhan serta cadangan logistik yang kuat dimasa panik. (5). Koordinasi antar lembaga penanggulangan bencana belum optimal misalnya Forum PRB yang belum terbentuk seluruhnya,

peningkatan kapasitas Pusdalon dan peran serta fungsi Dewan Pengawas. (6). Peningkatan peran ilmuwan dalam memberi peringatan terhadap potensi terjadinya bencana. (7). Pemberdayaan dunia usaha dalam pengurangan risiko bencana yang masih kecil serta jaringan pasokan saat terjadinya darurat bencana. (8). Masih rendahnya kemitraan dengan lembaga mitra seperti TNI, Polri, SAR, Rapi, Orari, Organisasi Kebencanaan lainnya. (9). Kapasitas SDM dan perawatan dan kesiapsiagaan peralatan bencana terutama manajemen rescue. (10). Penguatan perundang-undangan dan peningkatan kapasitas kelembagaan. (11). Peningkatan partisipasi masyarakat dalam bidang bencana seperti simulasi, relawan, sekolah siaga bencana dan desa tangguh. (12). Pemanfaatan dana desa untuk mitigasi bencana (terutama untuk desa tangguh dan peralatan tanggap darurat (13). Keterpaduan perencanaan dalam penanggulangan masalah bencana (master plan per wilayah kebencanaan) (14). Masih rendah, terutama partisipasi perempuan, anak-anak, disabilitas dan kelompok rentan lainnya.

### **Perjanjian Mekanisme BPBA**

Perjanjian Mekanisme BPBA dasarnya adalah pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai Mekanisme yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelola. Tujuan

husus penetapan Mekanisme antara lain adalah untuk: (1) meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan Mekanisme aparatur; (2) sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah; (3) sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi; (4) menciptakan tolok ukur Mekanisme sebagai dasar evaluasi Mekanisme aparatur; dan (5) sebagai dasar pemberian reward atau penghargaan dan sanksi. Perjanjian Mekanisme tahun 2019 merupakan tahun terakhir penerapan Renstra BPBA, sehingga capaian Hasilnya mencerminkan capaian strategi BPBA sebelum berakhirnya Pemerintahan Aceh periode 2017 - 2022. Perjanjian Mekanisme BPBA Tahun Anggaran 2019 dapat dilihat tabel dibawah ini.

Tujuan yang ingin dicapai BPBA dalam serangkaian proses pelayanan penanggulangan bencana terwujudnya aparatur dan masyarakat siap, tanggap dan mampu melakukan upaya-upaya mitigasi maupun adaptasi bencana. Sesuai dengan Rancangan Qanun Aceh tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Aceh (RPJMA) periode 2017 - 2022, Juga penegasan terhadap pembangunan berwawasan lingkungan yang berkelanjutan yang sensitif terhadap risiko bencana alam dengan konsep pembangunan, antara lain dengan menerapkan strategi mitigasi dan manajemen risiko bencana melalui penguatan kapasitas tim tanggap darurat dan penyadartahuan masyarakat.

Dari uraian gambaran umum dan pengamatan perkembangan organisasi, BPBA akan selalu berdampingan dan berkaitan dengan dinamika pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia. Berbagai Proses Mekanisme tentang ruang lingkup manajemen sumber daya manusia memberikan pengayaan teori dan implikasi dalam praktek manajemen sumber daya manusia yang terus berkembang dan bertransformasi dalam berbagai lingkungan dan budaya organisasi termasuk organisasi BPBA dan BPBD yang dipengaruhi oleh berbagai variable dalam lingkup manajemen sumber daya manusia. Dukungan organisasi dan kepemimpinan (Walton, 2013) turut berpengaruh dalam praktek manajemen sumber daya manusia. Tingkat dukungan dan kepercayaan yang tinggi dari organisasi juga meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari dan menawarkan bantuan, meningkatkan kemungkinan Mekanisme yang lebih baik.

Kepemimpinan menjadi topik bahasan yang selalu menarik dengan segala dinamikanya, banyak studi yang membuktikan bahwa kepemimpinan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Banyak teori kepemimpinan yang membahas keefektifan perilaku pemimpin dalam memimpin organisasi. Berkaitan dengan badan kebencanaan tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi lainnya. Badan penanggulangan bencana harus mampu merespon cepat kejadian bencana dan harus selalu mempersiapkan diri

menghadapi potensi bencana dengan segala dinamikanya. Siaga, cepat tanggap dan tepat sasaran dalam limit waktu terbatas konsekuensi para pelaku bidang kebencanaan. Dalam kondisi inilah dibutuhkan perilaku kepemimpinan yang mampu memimpin gerak organisasi untuk selalu siap menghadapi dan menanggulangi bencana.

Perilaku kepemimpinan memaksa dan merangkul (Forced and Friendly Leadership) dapat diterapkan tergantung situasi dimana pemimpin melakukan tindakan tertentu kepada anggota agar mereka bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Perkembangan teori dan studi tentang kepemimpinan telah bertransformasi dalam berbagai siklus kehidupan organisasi dari berbagai lini. Definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi Proses dan hubungan dalam kelompok atau organisasi (Collette, 2009). Pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasi menunjukkan perilaku konsisten yang dipersepsikan orang lain. Kepemimpinan bukanlah tentang pendapat pimpinan tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahan dan pengikut dalam organisasi terhadap kepemimpinan sang pemimpin. Sikap pengikut merupakan indikator umum dalam Tinjauan Pelaksanaan efektifitas pemimpin. Selanjutnya ukuran yang digunakan dalam menilai

efektifitas kepemimpinan adalah kemampuan pengikut menunaikan tugas sasaran pekerjaan. Seberapa baik pemimpin dalam memenuhi harapan dan keinginan pengikut turut menjadi ukuran efektifitas pemimpin.

Efektifitas pemimpin dari berbagai sudut pandang para pakar dan Proses Mekanisme mendapat pendapat yang berbeda tergantung sudut pandang Tinjauan Pelaksanaan Proses Mekanisme yang melihat efektifitas kepemimpinan dari tindakan pemimpin terhadap pengikut, Mekanisme organisasi, kesiapan dalam menghadapi tantangan, krisis internal dan eksternal serta harapan dan kepuasan pengikut terhadap pemimpin, komitmen pengikut terhadap pemimpin dan organisasi juga kemajuan dari pemimpin untuk mencapai tingkatan jabatan yang lebih tinggi turut menjadi Tinjauan Pelaksanaan dalam mengukur efektifitas pemimpin, termasuk melihat perilaku kepemimpinan (Robbin et al, 2014). Perilaku kepemimpinan memaksa dan merangkul (*forced and friendly*) merupakan konsep kepemimpinan yang diperkenalkan untuk menjadi solusi alternative dari berbagai konsep kepemimpinan yang berkembang saat ini dalam membangun hubungan efektif antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi yang berorientasi Mekanisme dan peningkatan komitmen pelayanan serta kepuasan pengikut.

Banyak Proses Mekanisme yang mengungkapkan hubungan kontribusi organisasi (dukungan organisasi) dengan Mekanisme karyawan seperti Proses Mekanisme

(Chen T et al, 2020). Kontribusi organisasi menurut Mekanisme meta analisis dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger mengungkapkan perlakuan yang menguntungkan seperti penghargaan dari organisasi, kondisi kerja yang menguntungkan dan keadilan yang diterima oleh karyawan terkait langsung dengan kontribusi organisasi. Studi ini merupakan salah satu upaya untuk mengeksplorasi Mekanisme pekerja garis depan dalam bidang kebencanaan dan ikut berkontribusi pada literatur yang berkaitan dengan hubungan antara kontribusi organisasi dan Mekanisme karyawan. Organisasi penting memberikan banyak sumber dukungan terhadap karyawan karena individu dalam organisasi mengembangkan hubungan memberi dan menerima yang berdampak pada penguatan hubungan dan berkontribusi terhadap kepuasan dan Mekanisme karyawan. Proses Mekanisme Chang dan Liu, (2015) juga Savery dan Luks berpendapat bahwa karyawan yang mendapat dukungan atau pemberdayaan akan meningkatkan komitmen, memperkuat fisik dan mental mereka yang berpengaruh langsung terhadap mereka.

Karyawan dalam organisasi cenderung mempersonifikasi dirinya dengan pertimbangan perlakuan positif dan negatif dari organisasi sebagai persepsi mereka disukai atau tidak disukai dalam Proses organisasi dan sejauh mana keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan dan proses menjalankan keputusan. Budaya sebagai suatu sistem nilai bersama

yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Martin dan Siehl (1990) memberi definisi budaya organisasi sebagai sebagai suatu pola dari tata nilai dan keyakinan yang disampaikan kepada anggota organisasi untuk membantu memahami fungsi dan norma yang berlaku dalam organisasi. Selanjutnya Cameron dan Quinn, (1999) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan refleksi sistem nilai, bentuk pengaruh kepemimpinan, simbol dan rutinitas prosedur yang menjadikan organisasi berbeda. Budaya di dalam organisasi tercermin dari nilai dan norma serta praktek organisasi dimana nilai diwujudkan dalam norma organisasi kemudian terlihat dalam praktek organisasi (De long dan Fahey, 2000).

Budaya merupakan keunggulan kompetitif organisasi untuk mencapai tujuannya. Gupta dan Govindarajan berpendapat bahwa kreativitas dan inovasi organisasi dipengaruhi oleh budaya namun sebaliknya budaya juga dapat menjadi penghalang kreatifitas dan inovasi dalam organisasi. Budaya menjadi pendorong keunggulan kompetitif dari karyawan. Budaya memiliki kecenderungan berbeda dalam setiap organisasi, apakah organisasi menekankan pada proses organik seperti fleksibilitas, keleluasaan dan spontanitas atau proses mekanik seperti perencanaan, rutinitas dan penjadwalan. Kemudian disisi yang lain fokus organisasi apakah pada Proses Mekanisme internal seperti kelancaran Proses Mekanisme dan integritas atau lingkungan kerja eksternal seperti perbedaan dan kompetisi. Ada keyakinan bahwa

keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi setidaknya sebagian tergantung pada usaha, perilaku, dan interaksi karyawan, karena mereka melaksanakan misi dan strategi perusahaan, (Wright & McMahan, 1992). Manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa budaya organisasi secara efektif dapat mempengaruhi interaksi, perilaku, dan motivasi karyawan melalui sumber daya manusia dengan praktek yang berbeda. Praktek penting organisasi untuk mencapai efektifitas adalah dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Keterlibatan karyawan adalah masalah yang menjadi perhatian para pemimpin dan manajer di organisasi di seluruh dunia, mereka mengenalinya sebagai elemen penting yang mempengaruhi efektivitas organisasi, kebutuhan umum bagi karyawan terlibat dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Katz dan Kahn, (1978) mendiskusikan perlunya pelibatan karyawan untuk mencapai efektivitas organisasi, termasuk untuk terlibat dalam perilaku inovatif dan kooperatif terkadang diberi peran dalam mengambil kebijakan dalam lingkup pelayanan yang menjadi tujuan organisasi. Karyawan yang sepenuhnya terlibat dalam organisasi akan mendorong loyalitas dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan, (Welch M, 2011)

Keterlibatan karyawan diyakini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang - orang yang harus melaksanakan (Gibson, J et al, 2012). Perlibatan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Saks, (2006) menyatakan bahwa keterlibatan bukan merupakan sikap, melainkan sejauh mana seorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam Mekanisme mereka. Fokus keterlibatan bersifat peran formal daripada ekstra peran atau kesukarelaan. Saks juga mengklasifikasikan keterlibatan karyawan menjadi dua yaitu: Keterlibatan kerja (job engagement) dan keterlibatan organisasi (organization engagement). Keadaan pikiran yang positif, merasa puas dan terlibat dalam pekerjaan yang ditandai dengan kekuatan dan dedikasi pada pekerjaan merupakan ciri karyawan yang merasa terlibat dalam organisasi, (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Selanjutnya Robinson et al. (2004) mendefinisikan konsep keterlibatan karyawan dalam organisasi sebagai sikap karyawan yang positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya, yang melibatkan kesadaran akan konteks bisnis, dan bekerja untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan dan organisasi. Mengacu pada Harter et al. (2002) menekankan organisasi harus bekerja untuk

mengawal pengembangan dan memelihara keterlibatan karyawan dalam organisasi. Organisasi juga mendefinisikan tentang keterlibatan karyawan (Fleming dan Asplund, 2007), sebagai penyajian kemampuan untuk menangkap pikiran, hati, dan jiwa karyawan. menanamkan keinginan intrinsik dan semangat untuk menjadi yang terbaik. Pandangan ini menambahkan elemen spiritual ke aspek kognitif dan emosional karyawan.

Khan, et al., (2011) dalam Proses Hasilnya menemukan bahwa peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka, keterlibatan kerja pegawai dapat meningkat ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kewenangan lebih untuk mengambil keputusan di tempat kerja, memberikan kontribusi penting bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi mereka dan kewenangan memutuskan sendiri langkah kerja mereka. Lebih jauh Khan, et al, menyatakan bahwa pemahaman paling praktis dari keterlibatan kerja sebagai hubungan peran individu dalam pekerjaannya dengan Hasil. Tingkat keterlibatan kerja ini dapat dipengaruhi oleh kepribadian individu dan variabel situasi seperti komitmen karyawan terhadap organisasi. Kesemuanya itu akan berdampak kepada Mekanisme mencapai tujuan organisasi.

Mekanisme merupakan perolehan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu selama periode tertentu (Bernardin dan Russel, 1993). Selanjutnya Ivancevich dan Donnelly menyatakan bahwa Mekanisme organisasi ditentukan oleh Mekanisme seorang individu dalam organisasi dimana Mekanisme individu ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Blumberg mendefinisikan Mekanisme sebagai faktor kapasitas, kemauan dan kesempatan. Kapasitas merupakan faktor merupakan kemampuan fisiologis dan kognitif seorang karyawan dapat bekerja dengan baik. Faktor kemauan merupakan karakteristik psikologis dan emosional yang mempengaruhi individu dalam melaksanakan tugas. Sementara faktor kesempatan merupakan suatu peluang individu melakukan sesuatu yang tidak dikendalikan oleh individu tersebut. Ketiga faktor tersebut akan menjadi perhatian dalam Tinjauan Pelaksanaan terhadap Mekanisme karyawan pada unit kerja Badan Penanggulangan Bencana Aceh. Mekanisme penyelenggaraan pelayanan penanggulangan bencana pada hakikatnya merupakan upaya untuk meningkatkan kapasitas aparatur dan masyarakat guna siap siaga dalam menghadapi bencana. Siklus manajemen penanggulangan bencana itu sendiri terdiri dari fase pra bencana yaitu saat tidak terjadi bencana, darurat bencana yaitu saat terjadi bencana terjadinya bencana yaitu pasca peristiwa terjadinya bencana (rehabilitasi dan rekonstruksi).

### **Kesenjangan Proses Mekanisme (Research Gap)**

Kesenjangan Proses Mekanisme menjadi salah satu penentu arah dan dasar tujuan Proses Mekanisme selanjutnya. Untuk menjelaskan beberapa kesenjangan dalam Proses Mekanisme banyak Proses Mekanisme terdahulu yang membahas tentang pengaruh variable kontribusi organisasi, perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dan Hasil.

### **Pengaruh perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja**

Mengatakan bahwa semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan, semakin tinggi kemauan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tingkat kepuasan semakin tinggi. Sedangkan Donald (2003), menyampaikan perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap terhadap Hasil. Proses Mekanisme Rizan (2005), mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa Proses Mekanisme tersebut ditemukan masih ada perbedaan Mekanisme Hasil. Perbedaan tersebut dapat dijadikan celah yang menjadi kesenjangan untuk dilanjutkan Proses Hasil.

### **Pengaruh perilaku kepemimpinan dan Hasil**

Proses Mekanisme Iqbal, at al (2015), mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh

signifikan terhadap Mekanisme pegawai. Ramir dan Puranam, (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Hasil. Proses Mekanisme Chen, (2006) dan Cairns (1996) menyatakan bahwa Mekanisme tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Dari beberapa Proses Mekanisme tersebut dapat disimpulkan terjadi perbedaan Mekanisme berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Ada yang berpendapat perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap Mekanisme dan ada yang berpendapat perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Hasil.

### **Pengaruh kepuasan kerja dan Hasil**

Kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dengan Mekanisme karyawan Mekanisme Zagladi (2004). Mekanisme, Sumineto, et al (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Hasil. Sebaliknya Donald, (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Hasil. Isham (2006) juga menyampaikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Hasil. Terjadi perbedaan yang beragam terhadap Mekanisme berkaitan dengan variable kepuasan kerja dan Hasil. Ada yang menemukan Mekanisme kepuasan berpengaruh signifikan terhadap Mekanisme dan ada yang menemukan Mekanisme Mekanisme bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh

siknifikan terhadap Hasil. ini menjadi celah yang dapat digunakan untuk Proses Mekanisme – Proses Mekanisme berikutnya.

### **Pengaruh Kontribusi Organisasi dan kepuasan dan Hasil**

Saleem and Amin (2013) melakukan Proses Mekanisme untuk mengukur dukungan organisasi melalui program pengembangan karir pengaruhnya terhadap Mekanisme karyawan. Proses Mekanisme tersebut menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan Mekanisme karyawan, dukungan organisasi untuk pengembangan karir merupakan bagian penting. Ini meningkatkan moral karyawan, yang selanjutnya akan berdampak untuk meningkatkan produktivitas mereka. Proses Mekanisme ini juga merekomendasikan untuk Proses Mekanisme selanjutnya dengan memperluas cakupan responden dan memasukkan variable antiseden lainnya dari Mekanisme seperti penghargaan. Selanjutnya Mekanisme Aktivitas ini juga menyarankan melihat aspek lain dari kepuasan kerja seperti pekerjaan itu sendiri dan faktor pribadi dan juga faktor yang mendorong karyawan untuk berniat meningkatkan Hasil. Ini menarik perhatian Proses Mekanisme untuk melanjutkan Proses Mekanisme dari Sharjeel dan Saba ini.

### **Budaya organisasi, keterlibatan karyawan dan Hasil.**

Mekanisme Eilam et al (2017), melakukan Proses Mekanisme bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh keterlibatan karyawan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan pada perusahaan di bidang telekomunikasi. Mekanisme Mekanisme menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan. Secara parsial variabel keterlibatan kerja dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap Mekanisme karyawan. Selanjutnya Anja Krog (2014), Mekanisme Hasilnya menemukan bahwa budaya adhokrasi tidak memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja. Begitu pula dengan budaya hierarki dan budaya pasar tidak memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan keterlibatan kerja.

Sebuah diskusi tentang Mekanisme yang di eksplorasi keterlibatan kerja dan Proses Mekanisme budaya organisasi, ditinjau penjelasan yang berbeda untuk hasil. Ini menunjukkan ada celah Mekanisme Mekanisme yang akan diuji kembali dengan membedakan asumsi dan metodologis, rekomendasi Mekanisme Mekanisme ini bahwa Proses Mekanisme di masa depan diperlukan untuk menjelaskan atas hubungan kompleks potensial antara budaya dan keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi terhadap Hasil.

## **Kontribusi organisasi, budaya, keterlibatan dan kepuasan kerja**

Budaya organisasi adalah mengatur keyakinan, nilai, gaya kerja dan hubungan itu membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi telah dieksplorasi karena berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, produktivitas, dan pergantian niat (Lund, 2003; Sims, 2002). Berdasarkan Pettigrew (1979), budaya organisasi pada setiap organisasi sebagian besar didasarkan pada pengaruh psikologis yang membantu karyawan berpikir tentang organisasi, dan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keputusan mereka. Dia juga percaya bahwa tingkat budaya organisasi yang berbeda berdasarkan kepercayaan, nilai, ritual, dan masa lalu yang berbeda. Menurut Robbins & Sanghi (2007). Budaya organisasi adalah sistem yang umum nilai-nilai yang dapat kami perkirakan diterima oleh karyawan budaya organisasi serupa walaupun anggota organisasi dari latar belakang yang berbeda. Budaya organisasi mempengaruhi internal kebijakan organisasi, itu juga mempengaruhi komitmen karyawan terhadap tujuan dan nilai dari organisasi. Budaya dan kontribusi organisasi mempengaruhi orang dengan cara yang berbeda mereka melakukan sesuatu dengan sadar walaupun tindakannya dipengaruhi alam bawah sadar (Lok & Crawford, 2004; Hansen & Wernerfelt 1989; Schein, 1990).

Budaya bisa juga menimbulkan dampak negatif pada Mekanisme para karyawan. Jika budaya organisasi menciptakan masalah seperti kesulitan dalam perubahan, kemudian menciptakan hambatan bagi keanekaragaman, maka budaya seperti itu merupakan tanggung jawab organisasi tersebut (Robbins, 2009). Budaya organisasi membantu karyawan untuk memahami fungsi organisasi dengan berbagi norma, nilai dan aturannya dan regulasi organisasi (Deshpande dan Webster, 1989). Menurut Lok & Crawford (2004) budaya organisasi memiliki efek luar biasa pada komitmen karyawan dan Hasil. Jika karyawan organisasi memiliki lebih paham dengan budaya organisasi mereka akan memiliki kepuasan kerja lebih (Chang dan Lee, 2007).

# BAB 2

## TINJAUAN PUSTAKA



## **A. Tinjauan Pustaka**

### **1. Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan kerjakan di dalam dan di sekitar organisasi (McShane dan Glinow, 2010). Apa yang dipikirkan dan dirasakan anggota organisasi tentang organisasinya sangat memengaruhi persepsi mereka terhadap organisasi. Dukungan organisasi merupakan konsep penting dalam literatur manajemen karena menawarkan penjelasan tentang hubungan antara perlakuan organisasi terhadap karyawannya dan bagaimana sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Zagenczyk, 2006). Dalam beberapa review yang dilakukan penulis, digambarkan, bahwa organisasi merupakan sumber dari dukungan material dan sosial-emosional yang penting bagi karyawan. Proses Mekanisme awal tentang organisasi pada tahun 1900-an difokuskan secara eksklusif pada sumber daya material dan manfaat yang disediakan pemberi kerja bagi karyawan (Bakhshi dan Kumar, 2011). Bakhshi dan Kumar juga menemukan bahwa organisasi merupakan sumber penting dari sumber daya sosial-emosional untuk karyawan. Mekanisme studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberi istirahat kerja dan jam kerja yang lebih pendek memiliki sikap yang lebih baik dan lebih produktif dari karyawan yang tidak diberi manfaat ini.

Untuk mengukur keyakinan karyawan tentang dukungan organisasi terhadap mereka. Eisenberger et al. (2001) mengusulkan suatu konstruksi baru yang disebut dukungan organisasi atau biasa disebut *perceived organization support* dan meletakkan landasan teoritis untuk model pertukaran sosial dari hubungan organisasi-karyawan. Proses Mekanisme ini menggunakan teori pertukaran sosial dan norma timbal balik (Zagenczyk, 2006) untuk mengintegrasikan perspektif yang berbeda dari hubungan organisasi-karyawan. Hubungan pertukaran sosial didasarkan pada pertukaran saling mendukung, yang kebanyakan bersifat sosio-emosional. Berdasarkan penerapan perspektif ini, Rhoades and Eisenberger dan rekan-rekannya mengusulkan bahwa hubungan karyawan-organisasi adalah hubungan pertukaran sosial di mana organisasi menawarkan rewards dan kondisi kerja yang menguntungkan sebagai pengganti loyalitas dan upaya karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung mereka, Eisenberger berpendapat bahwa norma timbal balik membuat karyawan merasa wajib untuk mendukung organisasi.

Teori dukungan organisasi merekognisi bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi dalam menghargai peningkatan usaha kerja dan untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional, karyawan mengembangkan keyakinan umum tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan

mereka Menurut teori dukungan organisasi, pengembangan persepsi dukungan organisasi didorong oleh kecenderungan karyawan untuk menetapkan karakteristik organisasi yang personifikatif dan mengatribusikan tindakan yang diambil oleh agen organisasi sebagai representasi dari tujuan organisasi itu sendiri dan bukan motif individual dari agen (Eisenberger et al., 2001). Organisasi memberi sinyal kepada karyawan apakah mereka disukai atau tidak disukai melalui praktek manajemen SDM, kualitas hubungan pengawasan, dan perlakuan yang adil. Meskipun perlakuan yang baik dari organisasi tidak selalu berkaitan dengan tingkat dukungan organisasi karyawan yang tinggi, atribusi karyawan tentang perlakuan yang diberikan organisasi kepada mereka memainkan peran kunci dalam pengembangan dukungan organisasi.

Definisi dukungan organisasi yang khususnya digagas oleh Eisenberger, masih didasarkan pada teori pertukaran sosial dan norma timbal balik yang bersifat take and give atau bersifat transaksional. Anggota organisasi diposisikan sebagai aktor yang bersifat pasif, menunggu dan bersifat reaktif. Definisi seperti ini mengasumsikan agen organisasi sebagai pemilik organisasi sedangkan anggota organisasi diperlakukan hanya sebagai objek. Eisenberger et al. (2001) berpendapat bahwa dukungan organisasi akan dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan organisasi terhadap karyawan dan pada gilirannya, memengaruhi interpretasi karyawan

terhadap motif yang mendasari perlakuan organisasi terhadap anggotanya". Eisenberger dan rekannya meringkas anteseden yang mungkin dari dukungan organisasi dengan menyarankan bahwa Proses diskresi positif dari organisasi yang menguntungkan karyawan, dianggap sebagai bukti bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan seseorang. Lebih lanjut Eisenberger menyatakan bahwa dukungan organisasi dipengaruhi oleh frekuensi perlakuan yang melampaui apa yang selama ini dipikirkan atau diharapkan. Lebih lanjut Eisenberger menyatakan bahwa penghargaan lain seperti gaji, jabatan, pengayaan pekerjaan dan pengaruh terhadap kebijakan organisasi memengaruhi persepsi dukungan sampai sejauh mana karyawan merasakan signifikansi dari evaluasi organisasi terhadap karyawannya.

Zagenczyk (2006) berteori bahwa karyawan mengatributkan sifat manusiawi, atau mempersonifikasikan organisasi yang mempekerjakan mereka, karena hal-hal sebagai berikut : (1) Organisasi secara legal, finansial dan moral bertanggung jawab atas tindakan karyawan mereka, (2) Preseden tindakan dan keputusan formal yang mendahului tindakan dan keputusan berikutnya, tradisi, kebijakan dan norma-norma organisasional memberikan kontinuitas dan menentukan perilaku peran agen organisasi, dan (3) Organisasi, melalui agen, mengerahkan kekuatan atas individu-individu karyawan. Berdasarkan Proses

Mekanisme yang dilakukan oleh, Cheng et al. (2009) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang memengaruhi dukungan organisasi, yaitu: faktor organisasional, faktor individual dan faktor teknis. Faktor organisasional menyangkut lingkungan organisasi yang merangsang munculnya sikap untuk mendukung. Faktor individual menyangkut pengaruh yang muncul dari kondisi internal seorang individu, seperti belief, persepsi, ekspektasi, sikap dan perasaan. Sedangkan faktor teknis menyangkut ketersediaan media, aplikasi dan infrastruktur teknologi.

Dari ketiga faktor di atas, diperkirakan lingkungan faktor organisasional dan juga pembentukan belief dan persepsi individu faktor individual secara positif membentuk dukungan organisasi. Huang & Davison (2008) menemukan bahwa relasi antar karyawan sangat penting untuk membangun dukungan dalam organisasi dimana sebagian besar karyawan mengakui bahwa kualitas relasi antar karyawan memiliki dampak yang kuat terhadap kualitas dukungan dalam subjek pekerjaan. Sebelumnya Liao et al (2004) dalam Proses Mekanisme mereka di perusahaan sekuritas dan keuangan di Taiwan, menemukan bahwa hubungan yang baik antar karyawan mendorong karyawan untuk saling mendukung secara sukarela dan tanpa syarat. Hal ini memberi konfirmasi terhadap teori pertukaran sosial dari Blau yang antara lain menyatakan bahwa bahwa relationship memberikan lebih banyak rasa saling percaya. Dukungan organisasi

dalam Proses Mekanisme ini adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana kemampuan organisasi dalam menciptakan suasana yang dianggap anggota organisasi sebagai mendukung Hasil, kemandirian, kedewasaan dan kontribusi mereka, sehingga organisasi dipersepsi karyawan menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Berdasarkan uraian di atas, dukungan organisasi memiliki tiga dimensi utama yaitu:

*a. Persepsi tentang kepedulian organisasi terhadap pengembangan karyawan: karir, pelatihan dan penilaian prestasi.*

Dimensi ini memberi indikator-indikator tentang keinginan karyawan untuk memperluas potensi mereka dan mengembangkan kemampuan mereka dalam organisasi, atau kebutuhan karyawan untuk untuk pertumbuhan dan aktualisasi diri. Dimensi ini dapat membuat dukungan organisasi lebih tinggi dengan praktek manajemen SDM yang mendorong dan memberikan kesempatan pengembangan yang memenuhi kebutuhan karyawan untuk pertumbuhan pribadi.

*b. Persepsi tentang kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan*

Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa imbalan yang diberikan organisasi mengindikasikan nilai kontribusi karyawan kepada organisasi, yang merupakan dimensi utama dukungan organisasi menurut Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999. Imbalan organisasi seperti investasi organisasi dalam karyawan

dan diinterpretasikan oleh karyawan sebagai indikasi apresiasi dan pengakuan organisasi, memberikan kontribusi

pada peningkatan dukungan organisasi (Shore & Shore, 1995). Selain imbalan, praktek SDM lainnya yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang meningkatkan dukungan organisasi adalah dukungan terhadap keluarga karyawan. Faktor ini membantu memenuhi kebutuhan untuk hubungan emosional dan interpersonal, sehingga meningkatkan dukungan organisasi karyawan. Jika organisasi menyediakan dukungan tingkat tinggi bagi pekerjaan dan keluarga, sangat mungkin para karyawan menganggap organisasi lebih peka terhadap kesejahteraan mereka.

*c. Relasi Pemimpin - Anggota Leader - Member Exchange(LMX):*

Relasi Leader-Member-Exchange (selanjutnya disebut LMX), merupakan dimensi yang belum secara tegas dan eksplisit diakomodir dalam dukungan organisasi. Seperti telah dikonseptualisasikan Eisenberger et al., karena pimpinan sering bertindak sebagai agen organisasi dalam mengarahkan kebijakan penghargaan dan mengevaluasi kontribusi karyawan, maka cara pimpinan memperlakukan seorang karyawan cenderung berkontribusi pada pembentukan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi, Wayne et al. (1997).

## 2. Perilaku Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan bekerjasama dengan keyakinan dan semangat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektifitas kepemimpinan akan sangat menentukan keberhasilan organisasi. Dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki peranan yang dominan dalam keberhasilan organisasi yang terlihat dari Mekanisme pegawai dalam organisasi. Dalam Proses Mekanisme Yulk (2013), menyebutkan bahwa perilaku kepemimpinan sama dengan Bass (1999) yaitu sebuah pertukaran imbalan - imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Menurut Robbins dan Judge (2007, p.387) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan terdiri dari empat dimensi:

- a. Penghargaan Bersyarat (Contingent Reward) Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk Mekanisme yang baik dan mengakui pencapaian yang diperoleh.
- b. Manajemen Pengecualian-aktif (Management by Exception-Active) Mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan-tindakan perbaikan.
- c. Manajemen Pengecualian pasif (Management by Exception Passive) Mengintervensi hanya jika standar tidak tercapai.

d. *Laissez-faire*: Melepas tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Proses Mekanisme dan studi tentang kepemimpinan sudah berlangsung lama, seiring dengan begitu banyaknya studi tentang kepemimpinan, maka definisi tentang kepemimpinan cukup beragam. Glinow et al (2010) mengatakan berdasarkan konsensus dari pakar kepemimpinan, mendefinisikan kepemimpinan adalah tentang bagaimana memengaruhi, memotivasi, dan memampukan orang lain untuk berkontribusi terhadap keefektifan dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggota. Bhakshi dan Khumar (2009) menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi orang untuk bertindak, berperilaku, dan melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Kepemimpinan adalah tentang bagaimana memengaruhi orang untuk bertindak, berperilaku dan ber Mekanisme sesuai keinginan dari pemimpin.

Definisi McShane & Glinow (2010) mendefinisikan lebih lengkap dari definisi yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seseorang mencoba untuk membuat anggota organisasi melakukan sesuatu yang diinginkan orang itu. Menurut Deal et al (2011) kepemimpinan adalah proses halus dari saling mempengaruhi yang menggabungkan pemikiran, perasaan, dan tindakan untuk menghasilkan upaya kooperatif dalam melayani tujuan dan nilai-nilai baik pemimpin maupun yang dipimpin. Artinya bahwa

kepemimpinan adalah sebuah proses yang bersifat subtitle dari saling memengaruhi dengan menyatukan pemikiran, perasaan dan tindakan untuk menghasilkan upaya bersama dalam rangka memenuhi tujuan dan nilai-nilai pemimpin maupun yang dipimpin. Ungkapan *influence* dalam definisi dari Bolman dan Deal, mengindikasikan bahwa “pengaruh” itu tidak bersifat satu arah dari pemimpin ke pengikut, tetapi ada ruang bagi pengikut dan lingkungannya untuk memengaruhi pemimpin.

Dari empat definisi di atas terlihat sebagian besar definisi menggunakan kata kerja “memengaruhi”, suatu tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memengaruhi agar pengikutnya melakukan apa yang diinginkan organisasi/pemimpin atau memengaruhi agar pengikutnya berperilaku seperti yang diinginkan oleh pemimpin. Definisi definisi yang dikutip dalam disertasi ini cenderung masih memosisikan manusia, karyawan atau pengikut sebagai objek yang diperalat dan di eksploitasi demi tujuan atau keinginan pemimpin atau organisasi. Selain itu konsiderasi terhadap kebutuhan manusia sebagai pengikut belum secara tegas dicakup dalam berbagai definisi yang dikemukakan dalam disertasi ini, terutama pengembangan kapasitas anggota organisasi agar dapat lebih memaksimalkan potensi, kedewasaan dan kemandiriannya dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.

Maka definisi kepemimpinan dalam konteks Proses Mekanisme ini adalah proses dan tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi dan mengembangkan kapasitas para karyawan atau anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku seperti yang diinginkan oleh pemimpin/organisasi dan agar karyawan atau yang dipimpin dapat memiliki kerelaan untuk memaksimalkan kontribusi mereka untuk keberhasilan organisasi dan pengembangan kapasitas organisasi di mana mereka bergabung. Teori-teori perilaku kepemimpinan fokus pada perilaku manajer, maka berkembang pendapat bahwa pemimpin yang baik dapat dikembangkan melalui pelatihan yang sesuai.

### **Perilaku Kepemimpinan Memaksa dan Merangkul (Forced and Friendly Leadership)**

Dikembangkan dari teori motivasi McClelland, Teori kebutuhan McClelland yang mencekutkan teori kebutuhan yang memusatkan perhatian pada kepribadian sebagai pendorong utama perilaku. McClelland menemukan sebuah teknik yang dapat memproyeksi perilaku yang didorong oleh kebutuhan untuk berprestasi, kekuasaan dan berafiliasi.

#### *a. Dorongan untuk berprestasi*

Menunjukkan keinginan individu untuk secara signifikan berprestasi, menguasai keahlian dan ingin mengendalikan. Keinginan berafiliasi ini berhubungan dengan tingkat tantangan tinggi berupa kesulitan dan

tantangan dalam pekerjaan. Mereka akan tertantang pada pekerjaan dengan tingkat keberhasilan yang relative namun memungkinkan untuk dicapai. Pemimpin dengan orientasi prestasi memiliki karakteristik cenderung menghindari tantangan tingkat rendah karena mudah untuk dicapai. Mengambil tantangan tingkat tinggi karena berMekanisme dalam tantangan tingkat tinggi adalah ukuran kesuksesan.

*b. Dorongan untuk berkuasa*

Gagasan kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan kekuatan atau kepemilikan keterampilan analitis yang luar biasa. Prentice mendefinisikan kepemimpinan sebagai pencapaian tujuan melalui arahan asisten manusia dan pemimpin yang sukses sebagai orang yang dapat memahami motivasi orang dan meminta partisipasi karyawan dengan cara yang menggabungkan kebutuhan dan kepentingan individu dengan tujuan kelompok.

McClelland mengungkapkan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan mencapai suatu posisi kepemimpinan. Kekuasaan merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku karena dipaksa untuk melakukan perilaku tersebut. Dimana perilaku tersebut tidak dilakukan jika tanpa stimulan tertentu dari pemimpin. Pemimpin yang berorientasi kekuasaan cenderung ingin mengendalikan lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide untuk menjadi pemenang. Ada juga

dorongan berkuasa atas dorongan prestise dan status sosial.

*c. Dorongan berafiliasi/berteman*

Kebutuhan akan hasrat untuk menjalin hubungan antar pribadi dengan akrab, ramah dan bersahabat. Perilaku pemimpin yang berorientasi afiliasi merefleksikan diri dalam ikatan hubungan dengan sikap persahabatan dengan mengedepankan sikap ramah terhadap pengikut. Mereka membutuhkan hubungan dan rasa diterima oleh orang lain (karyawan), cenderung memperkuat norma-norma dalam kelompok. Menurut McClelland Pemimpin yang berorientasi afiliasi yang tinggi umumnya berMekanisme dalam pekerjaan yang membutuhkan interaksi yang tinggi dengan pengikut/karyawan. McClelland mengatakan bahwa orang/pemimpin cenderung berperilaku dengan kombinasi karakteristik dorongan tersebut yang mengakibatkan perubahan perilaku karyawan dalam organisasi. Orang yang memimpin kita secara efektif tampaknya harus memahami tujuannya dan tujuan karyawan. Pemimpin harus memahami implikasi tindakannya sendiri, dia harus konsisten dan jelas dalam mengambil keputusan. Kesan yang ditampilkan pemimpin pada suatu waktu akan menentukan pengaruh yang dimilikinya terhadap pengikutnya. McClelland melanjutkan bahwa, Individu pemimpin dengan kebutuhan dominan akan otoritas dan kekuasaan memiliki keinginan untuk mempengaruhi dan

meningkatkan status dan prestise pribadi dan akhirnya, mereka yang sangat membutuhkan nilai afiliasi membangun hubungan yang kuat dalam organisasi.

### **Kepemimpinan Memaksa (Forced Leadership)**

Kebutuhan akan kekuasaan menjadi pendorong untuk menjadi pemimpin dengan segenap kewenangan yang melekat padanya. Kekuasaan merupakan faktor penting dalam kualitas interaksi dengan anggota organisasi (Hicks dan Gulet, 1996). Kekuasaan meliputi kekuatan dan paksaan untuk melakukan kehendak tanpa perlawanan. Prefer (1992) mengungkapkan kekuasaan sebagai kekuatan potensial dan secara lebih rinci sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, mengubah peristiwa, mengatasi perlawanan dan bahkan meminta seseorang melakukan sesuatu yang tidak ingin mereka lakukan. Zhen wang, et al (2019) mengatakan kepemimpinan memaksa adalah bentuk kepemimpinan yang sangat langsung dibangun dengan menginstruksikan karyawan terhadap apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, dengan mengharapkan kepatuhan yang ketat. Ini adalah perilaku kepemimpinan yang tidak mentolerir kesalahan dan menuntut Mekanisme yang baik. Pemimpin yang memaksa sering kali memiliki kendali penuh atas karyawan mereka, menawarkan tingkat otonomi yang rendah kepada karyawan. Mereka

sering bekerja sama dengan karyawan mereka dengan otoritas kepemimpinan yang hampir tidak terbatas.

Kepemimpinan memaksa merupakan suatu kemampuan menggunakan sangsi atau memberikan ganjaran terhadap anggota organisasi yang tidak melakukan pekerjaan seperti yang diharapkan. Perilaku memaksa tercermin dalam bentuk pengawasan dan kewenangan menggerakkan orang untuk mengerjakan yang diharapkan. Barnard mendefinisikan perilaku kepemimpinan dengan penekanan sebagai bentuk komunikasi dalam organisasi formal yang diterima oleh kontributor atau anggota organisasi sebagai pengaturan tindakan yang di kontribusikan. Perilaku ini dapat juga menjadi pengejaran tujuan individu pemimpin yang dihubungkan dengan tujuan kelompok.

Salah satu keuntungan perilaku kepemimpinan memaksa adalah pemimpin memiliki banyak pelibatan dalam tugas organisasi. Pemimpin memberikan arahan dan menuntut kepatuhan. Ini bekerja sangat baik ketika sebuah organisasi dalam kesulitan. Di sisi lain, banyak Proses Mekanisme telah menemukan perilaku ini memiliki dampak yang sangat negatif pada iklim kerja secara keseluruhan. Bahkan, pada dasarnya gaya memaksa tidak fleksibel, memberikan sedikit reward, dan menghilangkan semua tanggung jawab pekerja atas tindakan mereka, selama mereka mengikuti perintah. Sementara beberapa pekerja benar-benar menikmati pengawasan dan arahan apa yang harus dilakukan. Dari

beberapa Proses Mekanis memayoritas karyawan akan menemukan perilaku kepemimpinan memaksa tidak akan bertahan dalam jangka panjang.

Kepemimpinan memaksa akan efektif digunakan dalam kondisi pekerjaan darurat, mendesak atau pekerjaan khusus yang membutuhkan konsentrasi penuh dari anggota organisasi. Sebaliknya perilaku ini akan berdampak negatif kalau diterapkan berkelanjutan dalam jangka panjang (Yukl, 1995). Komunikasi yang timbul dalam perilaku kepemimpinan memaksa terkadang tercermin dari bentuk komunikasi dan penggunaan bahasa lisan, tulisan, verbal serta non verbal yang menggambarkan perintah, tegas, pantang menyerah dan kadang terkesan kejam. Kalimat tekanan biasanya menimbulkan perasaan negatif yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga penting untuk dipahami ada waktu dan kondisi yang tepat menggunakan perilaku ini, terutama saat krisis. Jika menggunakan perilaku ini dalam waktu yang lama akan menurunkan moral karyawan dan mengganggu Mekanisme organisasi, Landa dan A.Tyson (2017). Karena salah satu persyaratan dan harapan dari pemimpin memaksa adalah Mekanisme tugas yang tinggi (Cheng et al. 2004; Chang and Lee 2007),

Karyawan dengan perilaku pemimpin yang memaksa, lebih mungkin untuk mempertimbangkan Mekanisme tugas yang tinggi sebagai cara untuk memenuhi persyaratan dan harapan pimpinan. Menurut prinsip timbal balik negatif, yang menyatakan bahwa

mereka yang menerima perlakuan yang tidak menyenangkan akan merespon dengan perilaku yang tidak menyenangkan, Jiang et al. (2017). Secara spesifik, perilaku memaksa seorang pemimpin berakar pada ketergantungan bawahan, yaitu ketergantungan bawahan merasionalisasi dan memperkuat perilaku kepemimpinan memaksa atasan (Cheng et al. 2004; Chang 2007). Pemimpin dengan perilaku memaksa mengontrol banyak informasi berharga dan banyak sumber daya yang terkait dengan kompetensi dan pengembangan bawahan di tempat kerja. Mempertimbangkan kondisi masa depan mereka, bawahan cenderung lebih patuh. Karyawan yang enggan mengambil tindakan berdamai dengan keadaan, menahan amarah dan menanggapi dengan perilaku yang diinginkan pimpinan dengan harapan memiliki hubungan baik dengan atasan dan selalu menjaga kualitas hubungan.

### **Kepemimpinan Merangkul (Friendly)**

Kepemimpinan merangkul merupakan pendekatan yang belum terlalu umum dalam pendekatan perilaku kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang ramah, banyak pemimpin menghindari menggunakan cara memimpin serius namun menjaga semuanya terkendali, takut kehilangan rasa hormat anggota tim/pengikut atau kehilangan produktivitas dan efisiensi anggota tim mereka atau pengikut. Zigarmi (2011), kepemimpinan

ramah (merangkul) adalah sebuah deskripsi kepemimpinan yang cerdas yang menyampaikan maksudnya dengan sangat baik. Semakin dalam pemimpin berteman dengan anggota organisasi, semakin banyak prestasi dan kesuksesan yang diraih bersama, dan anggota semakin dekat satu sama lain, semakin tinggi prestasi yang mereka raih.

Menguatkan hubungan antara anggota organisasi/pengikut akan meningkatkan kepercayaan, yang menurut Sinek (2014) mengarah untuk menghilangkan rasa takut, ketakutan pada pemimpin yang disalah pahami, takut kehilangan manfaat atau pekerjaan mereka, dan takut membuat kesalahan. Kehilangan rasa takut berpengaruh pada tingkat kreativitas meningkat secara otomatis dan dorongan motivasi untuk mencapai sukses bersama. Di sisi lain, kepemimpinan yang ramah dapat menyebabkan anggota organisasi tetap produktif dan inovatif. Namun beberapa masalah organisasi karena orang dari latar belakang budaya yang berbeda dalam merespon tindakan pemimpin akan selalu berbeda pula. Anggota organisasi juga bereaksi terhadap kepemimpinan yang ramah dengan berbagai cara yang dapat bermanfaat atau dapat membahayakan bagi produktivitas kerja dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

### 3. Budaya Organisasi

Dari sekian banyak penafsiran tentang budaya organisasi, Martin dan Siehl (1990) mengartikan budaya organisasi sebagai suatu nilai, sikap, keyakinan dan kebiasaan para anggota organisasi tersebut yang dibagikan. Selanjutnya O'Reilly et al, (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi terletak pada persepsi dan interaksi satu dengan lainnya, pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Cameron dan Quinn (1999) menyatakan bahwa budaya organisasi di refleksikan oleh apa yang dinilai, bentuk kepemimpinan yang dominan, Bahasa dan symbol, rutinitas dan prosedur dan definisi organisasi yang membuat organisasi tersebut berbeda.

Beberapa ahli mencoba melakukan klasifikasi terhadap budaya organisasi seperti Hofstede (1980) dan Schein (1985) yang menekankan pengelompokan budaya nasional dan regional mempengaruhi perilaku organisasi. Hofstede (1980) berpendapat bahwa tentang budaya nasional dapat diamati dari lima dimensi, (1) jarak kekuasaan; (2) pencegahan ketidakpastian); (3) individualisme dan kolektivisme; (4) maskulinisme dan feminisme dan (5) orientasi jangka panjang dan jangka pendek. Sedangkan Proses Mekanisme Deal dan Allan (1982) fokus mengenai pengukuran budaya organisasi berdasarkan masukan dan resiko. Dimana respon instan akan didapat dalam masukan cepat dan resiko sebagai tingkat ketidakpastian dalam organisasi. Parameter yang digunakan Deal dan Allan untuk mengelompokkan

keempat budaya organisasi tersebut yaitu, ketahanan, kerja keras, pertaruhan organisasi dan proses.

Schein (1985) mengelompokkan budaya organisasi dalam tiga dimensi yaitu, asumsi, nilai-nilai dan artefak. Artefak merupakan perwujudan fisik suatu budaya, seperti cara karyawan berpakaian, tata kantor, Bahasa dan teknologi yang digunakan, ritual dan upacara-upacara. Artefak mudah untuk dilihat dan dikenali tetapi sulit dalam menginterpretasikannya. Semua fenomena yang dilihat, di dengar dan dirasa masuk dalam cakupan artefak. Schein menambahkan untuk memahami makna artefak perlu meneliti nilai -nilai pendukung yang melekat pada anggota organisasi. Nilai pendukung tersebut merupakan asumsi yang tidak dapat di diskusikan seperti norma dan keyakinan yang tercermin dari perilaku karyawan dalam organisasi. Selanjutnya asumsi dasar merupakan sesuatu permasalahan yang dianggap biasa selama menahun dan seluruh anggota kekelompok. Asumsi ini kebal terhadap perubahan dan tidak diperdebatkan, Schein (1985). Sejarah panjang organisasi serta pengalaman pendiri menjadi landasan asumsi ini contohnya seperti berat sama dipikul, ringan sama di jinjing.

Dari berbagai definisi budaya organisasi beserta model klasifikasi yang diberikan, menjadi bukti banyak Proses Mekanisme mengenai budaya yang memfokuskan pada nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai dalam organisasi menjadi representasi dari budaya, Zammuto dan Krakower,(1991).

Nilai-nilai lebih mudah di akses Proses Mekanisme kuantitatif karena lebih spesifik dalam organisasi. Denison (1990) menjelaskan lebih mendalam berkaitan dengan fungsi budaya organisasi dalam empat hipotesisnya:

1. Hipotesis konsistensi, menganggap bahwa keyakinan kelompok, persepsi umum, nilai diantara anggota organisasi akan meningkatkan hubungan internal dan bermakna bagi anggota.
2. Hipotesis misi, menganggap bahwa tujuan, arahan dan strategi suatu kelompok dapat menyatukan dan merubah tujuan bersama anggota organisasi.
3. Hipotesis keterlibatan, menganggap keterlibatan anggota organisasi akan berpengaruh pada rasa tanggung jawab dan kepemilikan, komitmen serta kesetiaan pada anggota organisasi.
4. Hipotesis penyesuaian, menganggap penyesuaian dan keyakinan akan meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menerima, mengolah dan mendefinisikan informasi dari berbagai pihak untuk perubahan organisasi dan perubahan perilaku anggota yang akan menghasilkan ketahanan, perkembangan dan pertumbuhan.

Hipotesis-hipotesis tersebut penekanannya pada perbedaan fungsi budaya. Pada hipotesis 1 dan 2 memberikan stabilitas, hipotesis 3 dan 4 mengenalkan perubahan dan penyesuaian. Budaya sebagai inti dinamika internal organisasi tercermin dari hipotesis

pertama dan ketiga. Sedangkan pada hipotesis kedua dan empat melihat dampak budaya sebagai antara organisasi dan lingkungan luar, Denison (1990). Sehingga organisasi dapat menunjukkan jatidiri budayanya dengan orientasi internal yang tinggi (keterlibatan karyawan, konsistensi Mekanisme dan aturan) atau menunjukkan orientasi eksternal yang tinggi (kekuatan, adaptasi dan misi). Hipotesis kategori budaya Denison menjadi fokus dalam Proses Mekanisme ini yang memiliki implikasi terhadap persoalan organisasional dalam organisasi seperti, dukungan organisasi, kepemimpinan, hubungan karyawan dan Hasil.

Klasifikasi tersebut menjadi nilai inti penilaian organisasi (Cameron dan Quinn,1999) yang menghasilkan pembentukan quadran mencakup jenis budaya dan bentuk persaingan. Budaya kelompok yang menekankan pada fleksibilitas dapat dibandingkan dengan hirarki yang melakukan penekanan pada internal dan control. Asumsi yang mendasari model ini pertama, dimana organisasi cenderung menunjukkan budaya tertentu daripada kombinasi banyak budaya. Satu budaya cenderung mendominasi budaya yang lain, Howard (1998). Selanjutnya Howard menyatakan kondisi paradok sering ditemui dalam organisasi. Kedua, tipologi karakteristik budaya yang berlaku umum dalam organisasi dengan mengelompokkan berdasarkan karakteristik umum dalam semua sistem sosial. Ketiga, mengasumsikan kerangka nilai persaingan merupakan

penyeimbang yang penting. Aspek fleksibilitas dan spontanitas yang banyak mengakibatkan bias menyebabkan kekacauan namun banyak kontrol dapat mengakibatkan kekakuan, Denison dan Spreitzer (1991). Cameron dan Quinn membagi kategori dan tipe budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya adokrasi. Mengacu pada unit-unit yang bersifat temporer (ad hoc) tugas khusus dan dinamis. Merupakan sumber budaya yang dinamis, dijiwai semangat kewirausahaan dan kreatifitas. nilai utamanya adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko.
2. Budaya market, suatu budaya yang berorientasi pada Mekanisme dimana tipe budaya ini dalam organisasi mengfungsikan dirinya sebagai pasar. Budaya yang berjalan dengan mekanisme pasar melakukan transaksi yang menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai nilai yang menjadi penting dalam tipe budaya ini daya saing dan produktivitas.
3. Budaya Hierarki, Suatu tipe kultur yang formal dan terstruktur dimana segala sesuatu dilakukan berdasarkan prosedur baku yang sudah ditetapkan. Mengontrol internal dengan aturan-aturan dan kebijakan formal, ukuran sukses dari keandalan produk, kelancaran jadwal, dan efisiensi biaya.
4. Budaya klan, Suatu kultur yang menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi sehingga organisasi bagaikan keluarga besar daripada

entitas ekonomi dalam kultur nilai yang diutamakan konsesus, partisipasi dan kerjasama tim. Pemimpin dalam organisasi diibaratkan tetua dan mentor, tradisi dan loyalitas menjadi pengikat. Kesuksesan diukur dari kepekaan kepada konsumen dan perhatian terhadap aspek kemanusiaan.

Selanjutnya Cameron dan Quinn (1999) menekankan perubahan individu sebagai bagian penting dalam perubahan kultur. Kritikal point perubahan kultur dalam organisasi tergantung pada perubahan individu-individu dalam organisasi, khususnya pada tingkat menejer. Cameron dan Quinn (1999) membagi kemampuan keahlian menejerial sebagai berikut :

**Manajerial kultur klan.** Kemampuan menejer pada kultur klan ditunjukkan dengan kemampuan dalam :

- a. mengelola tim, membangun hubungan kerjasama, kebersamaan dan Mekanisme tinggi
- b. mengelola hubungan interpersonal. Menjalin hubungan yang antar individu seperti reward dan dukungan, memecahkan persoalan-persoalan interpersonal.
- c. Mengelola pengembangan anggota, membina dan membantu anggota organisasi meningkatkan Hasil. Meningkatkan kompetensi, dan memberi kesempatan pengembangan diri anggota organisasi.

**Manajerial kultur adokrasi.** Kemampuan menejer pada kultur adokrasi ditunjukkan dengan kemampuan dalam :

- a. mengelola inovasi, membantu anggota untuk berinovasi, memperluas alternative, menjadi lebih kreatif dan mendorong munculnya ide-ide baru.
- b. Mengelola masa depan, menjelaskan visi organisasi dan cara mencapainya.
- c. Mengelola perbaikan berkelanjutan, membantu perbaikan yang berkelanjutan, lebih fleksible dan perubahan produktifitas diantara anggota organisasi.

**Manajerial kultur pasar.** Kemampuan menejer pada kultur pasar ditunjukkan dengan kemampuan dalam Mengelola daya saing mendorong segala potensi meningkatkan daya saing dan memiliki orientasi melebihi Mekanisme pesaing.

- a. Meningkatkan semangat karyawan, menginspirasi anggota untuk lebih partisipatif serta memberi motivasi untuk anggota agar berkerja lebih dan gigih.
- b. Perhatian pada konsumen, mengarahkan anggota organisasi untuk berorietasi konsumen, melibatkan anggota dan memberi yang lebih dari harapan mereka.

**Manajerial kultur hierarki.** Kemampuan menejer pada kultur hierarki ditunjukkan dengan kemampuan dalam :

- a. Mengatur akulturasi, membantu anggota mendapatkan pemahaman apa yang diharapkan dari

mereka dan tentang kultur serta aturan dalam organisasi serta bagaimana mereka melakukan penyesuaian sikap dan perilaku dalam lingkungan organisasi.

- b. Mengatur sistem kontrol, memastikan semua sistem kontrol dan monitoring berjalan dengan baik dalam mengontrol Hasil.
- c. Mengatur koordinasi, mendorong koordinasi dalam organisasi dan diluar organisasi dan saling berbagi informasi antar individu dan bagian dalam organisasi.

#### **4. Kepuasan Kerja**

Ada banyak teori yang mencoba menjelaskan kepuasan kerja. Fincham dan Rhodes (2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika kebutuhan seseorang untuk bertumbuh dan aktualisasi diri terpenuhi oleh pekerjaan individu. Teori ini didasarkan pada premis bahwa kepuasan kerja adalah akibat langsung dari persepsi individu tentang bagaimana mereka diperlakukan dengan adil dibandingkan dengan orang lain Fincham and Rhodes (2010). Teori ekuitas ini menyatakan bahwa orang mencari kesetaraan sosial sebagai imbalan yang mereka harapkan atas Mekanisme mereka. Dengan kata lain, orang merasa puas di tempat kerja ketika masukan atau kontribusi terhadap pekerjaan dan yang dihasilkan sepadan. Ekuitas sosial ini tidak terbatas pada orang lain dalam tempat kerja yang sama,

dan perbandingan ekuitas sering mencapai ke organisasi lain yang dipandang sebagai tempat yang sama untuk bekerja.

Teori Vroom dalam Fincham and Rhodes (2010) tentang kepuasan kerja adalah serupa jika dilihat dalam interaksi antara variabel pribadi dan tempat kerja, namun, Vroom juga memasukkan unsur ekspektasi karyawan ke dalam teorinya. Inti dari teori ini adalah bahwa jika karyawan memberikan usaha lebih dan tampil lebih baik di tempat kerja, maka mereka diberi kompensasi yang sesuai. Perbedaan yang terjadi antara kompensasi yang diharapkan dan Mekanisme aktual mengakibatkan ketidakpuasan. Proses Mekanisme dari Lee et al. (2007) menemukan bahwa kepuasan kerja dan Mekanisme organisasi memiliki hubungan positif. Selain itu, faktor aksesibilitas dan kemudahan mendapatkan akses dalam organisasi juga memengaruhi kepuasan kerja. Brown (2010) menyatakan bahwa semakin mudah karyawan mendapatkan akses akan meningkatkan kepuasan dan menurunkan rasa frustrasi. Manajemen, berdasarkan uraian di atas, perlu mengetahui dan mengerahkan faktor-faktor yang dapat memfasilitasi dan memotivasi terjadinya kepuasan karyawan untuk belajar, berinovasi, bekerja dan bertumbuh. Pemenuhan kebutuhan individu dapat dikategorikan sebagai bagian penting dari kepuasan kerja.

Kepuasan (satisfaction) mengandung makna pemenuhan kebutuhan atau keinginan dan kualitas atau

keadaan terpuaskan (Webster's new collegiate dictionary). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari karyawan atau anggota organisasi. Ada tiga sikap yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan, yaitu keterlibatan dalam tugas, komitmen terhadap organisasi, dan kepuasan kerja. Keterlibatan dalam pekerjaan dimaknai bagaimana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya, sikap aktif, dan memandang penting pekerjaannya. Sedangkan komitmen terhadap organisasi, Robbins (2002) menjelaskan komitmen terhadap organisasi sebagai suatu sikap sejauh mana seorang karyawan mendedikasikan dirinya pada suatu organisasi dan memiliki keinginan bertahan dalam organisasi tersebut. Luthans (1996) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai suatu sikap setia karyawan pada tempat dia bekerja yang merupakan proses yang berkelanjutan. Ketiga adalah kepuasan kerja, sikap ini menjadi fokus dalam disertasi ini. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan berkenaan dengan tugasnya, dengan pekerjaannya dalam organisasi. Robbins mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara itu Simmons, (1997) mengartikan kepuasan kerja sebagai keterikatan individu pada pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Literatur teoritis dan empiris tentang kepuasan kerja, baik dalam pendekatan Expectation Theory maupun Equity Theory dipengaruhi oleh pemahaman bekerja dalam pendekatan transaksional (Transactional Theory), dan relational (Sosial Exchange Theory), Zoller & Muldoon, (2018). Bekerja dalam pendekatan transaksional seperti sebuah imbal Mekanisme (pertukaran) sumberdaya, yakni individu menyediakan atas sejumlah barang atau jasa kemudian melalui pertukaran tersebut berharap apa yang diinginkan bisa diwujudkan. Bekerja dalam pendekatan relational (Social Exchange Theory) tidak hanya berkaitan dengan imbal Mekanisme sumberdaya ekonomi dalam jangka pendek, namun juga berkaitan dengan hubungan sosial dalam jangka panjang. Ukuran kepuasan kerja cukup bervariasi, sehingga yang penting sejauh mana ukuran dapat mengukur perasaan tentang pekerjaan (afektif atau emosional) atau kognisi (kognitif) tentang pekerjaan (Locke 2009). Kepuasan kerja afektif mewakili perasaan emosional individu terhadap pekerjaan yang mencerminkan tingkat kesenangan atau kebahagiaan terhadap pekerjaan secara umum. Kemudian kepuasan kerja kognitif merupakan evaluasi objektif rasional berkaitan dengan berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja kognitif juga bersifat unidimensional yang berisi tentang evaluasi dari sisi ekstrinsik maupun intrinsik serta hubungan kerja. Kepuasan kerja kognitif juga dapat bersifat multidimensional yang meliputi evaluasi terhadap dua atau lebih aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja kognitif tidak menilai tingkat kesenangan atau kebahagiaan yang muncul dari pekerjaan, melainkan mengukur sejauh mana aspek-aspek pekerjaan tersebut dinilai oleh pekerja untuk mencapai kepuasan dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan sendiri dan dibandingkan dengan pekerjaan lainnya.

Teori dua faktor yang dikemukakan psikolog Frederick Herzberg, terdiri dari faktor dalam diri (intrinsik) atau faktor motivasi seorang karyawan yang berhubungan dengan kepuasan kerjanya. Dan faktor kedua faktor dari luar (ekstrinsik) atau faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan. Herzberg melakukan suatu survey untuk melihat dan mendapatkan jawaban terhadap apa yang diinginkan seorang karyawan. Responden oleh Herzberg diminta menjelaskan situasi yang sangat menyenangkan mereka dan yang mereka merasa tidak senang tentang pekerjaan atau tugas mereka. Mekanisme dari survey tersebut dikelompokkan dalam dua kelompok atau katagori, yang terdiri dari kategori faktor higin (hygiene factor) dan faktor motivasi (motivation factor). Higin faktor berada dalam lingkungan pekerjaan itu sendiri seperti gaji, kualitas supervisi, kondisi pekerjaan, hubungan dengan atasan dan bawahan, keamanan kerja, hubungan dengan mitra kerja dan kolega, dan statusnya dalam organisasi. Faktor higin menurut Herzberg berkorelasi negatif dengan

ketidakpuasan kerja. Maknanya kalau faktor ini terpenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja. Selanjutnya faktor motivasi berkenaan dengan pekerjaan itu sendiri atau Mekanisme dari pekerjaan itu sendiri. Antara lain keberhasilan, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan pribadi, tanggung jawab, dan kesempatan promosi. Menurut Herzberg faktor motivasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Selanjutnya banyak Proses Mekanisme menunjukkan bahwa partisipasi seorang karyawan dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi keterlibatan seseorang dalam proses pengambilan keputusan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut.

Kepuasan kerja sangat tergantung pada perbandingan antara harapan, kebutuhan atau suatu nilai menurut perasaan diperoleh dalam pekerjaannya. Orang akan merasa puas jika tidak terdapat perbedaan antara harapan dengan kenyataan yang dirasakannya. Setiap orang memiliki tingkatan kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang melekat padanya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai menurut keinginan maka tingkat kepuasannya akan semakin tinggi. Kepuasan kerja memiliki indikator dalam berbagai aspek yang dapat mewakili secara menyeluruh bagian pekerjaan seseorang.

Menurut Frederick Herzberg dan teori yang dikembangkan Robbins ada lima indikator kepuasan kerja

(1) Menyenangi pekerjaan, karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada mereka untuk membuktikan ketrampilan dan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas. (2) Upah dan promosi, karyawan mengharapkan upah dan promosi yang sesuai dengan harapan mereka. Karyawan merasa puas jika upah didasarkan pada jenis pekerjaan, tingkat kemampuan dan ketentuan upah yang berlaku dalam lingkungan lain di sekitarnya serta keadilan dalam pengupahan dan jenjang karier. (3) Lingkungan kerja, karyawan menginginkan lingkungan kerja dengan tampilan fisik yang aman dan nyaman yang mendukung pekerjaannya. (4) Rekan kerja dan atasan. Menjadi penting bagi karyawan memiliki rekan kerja dan atasan yang mendukung dan dapat bekerjasama. (5) Kecocokan antara minat dengan pekerjaan, kesesuaian antara minat dan pekerjaan menjadi harapan setiap orang, menemukan kesamaan bakat dan kemampuan dengan tuntutan pekerjaan sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaannya.

## **5. Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Terdapat dua manfaat perlibatan karyawan

yaitu: Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Perlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Saks (2006) menyatakan bahwa yang membedakan antara komitmen organisasional atau OCB dengan keterlibatan karyawan adalah mengacu pada sikap. Keterlibatan bukan merupakan sikap, melainkan sejauh mana seorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam mekanisme mereka. Fokus keterlibatan bersifat peran formal daripada ekstra peran atau kesukarelaan. Saks juga mengklasifikasikan keterlibatan karyawan menjadi 2 (dua) yaitu: Keterlibatan kerja (job engagement) dan keterlibatan organisasi (organization engagement). Dalam Proses Mekanisme (Brown & Leigh 1996), menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka. Senada dengan Brown dalam Khan et al, (2011) menyatakan bahwa keterlibatan kerja pegawai dapat meningkat ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kewenangan lebih untuk mengambil keputusan di tempat kerja, memberikan kontribusi penting bagi

keberhasilan atau kegagalan perusahaan mereka dan kewenangan memutuskan sendiri langkah kerja mereka. Lebih jauh Lawler dan Hall (1970) dalam Khan, et al. (2011) menyatakan bahwa pemahaman paling praktis dari keterlibatan kerja sebagai hubungan peran individu dalam pekerjaannya dengan Hasil. Keterlibatan kerja ini dapat dipengaruhi oleh Makin besar individu tersebut mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan kerja semakin tinggi. Keterlibatan kerja akan meningkat apabila anggota dalam organisasi menghadapi suatu situasi yang penting untuk didiskusikan bersama.

Keterlibatan diartikan sebagai status keterikatan seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Artinya, kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat special dengan lingkungan kerjanya, oleh karena itu karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal. Schaufeli & Bakker, (2010) memberikan pengertian mengenai engagement sebagai pusat kerja afektif diri yang merefleksikan kepuasan pribadi karyawan dan afirmasi yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi. Schaufeli & Bakker mendefinisikan keterlibatan sebagai suatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan. keterlibatan mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh

dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja. Wellins & Concelman (2004) menyatakan keterlibatan adalah kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan meningkatkan Mekanisme pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Senada dengan hal tersebut, Lockwood (2007) memberi pengertian mengenai keterlibatan sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Pendapat lain mengenai engagement adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan dengan rekan-rekan sesama karyawan untuk meningkatkan Mekanisme dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Sedangkan Federman (2009) mengatakan keterlibatan karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan Mekanisme dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja. Para ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda. Kebanyakan keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi, Richman (2008) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan

pekerjaan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Keterlibatan karyawan merupakan sikap positif pegawai dan organisasi (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Keterlibatan karyawan bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan Mekanisme yang tinggi, nilai-nilai yang berada di dalamnya. Karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis dan bekerja, komitmen, serta loyalitas (Kingsley&Associates, 2008).

Benthal (2001) mengartikan keterlibatan karyawan adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja. Menurut Hughes dan Rog (2008) keterlibatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Sikap positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pula pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berMekanisme dalam mengontrol dan

mempengaruhi lingkungannya, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah upaya bijak dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Sedangkan Schmidt (2004) mengartikan keterlibatan sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen. keterlibatan mengacu kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. keterlibatan akan melibatkan pekerja untuk bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan Clifton dan Anderson (2002).

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian mengenai keterlibatan karyawan merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan makna dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik waktu dan tenaga. Keterlibatan yang tinggi membuat karyawan sangat termotivasi dalam

bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat.

## **6. Mekanisme**

Mekanisme pegawai merupakan Mekanisme akhir pencapaian organisasi yang diraih oleh individu dalam organisasi. Secara umum Mekanisme organisasi oleh Kaplan dan Norton (2005) dibagi dalam dua kelompok yaitu Mekanisme finansial dan non finansial. Mekanisme finansial (keuangan) dapat diukur dengan arus kas, laba rugi, penjualan, nilai saham dan berbagai alat ukur keuangan lainnya. Mekanisme keuangan mudah diukur karena menggunakan data kuantitatif dan tersedia dalam laporan keuangan. Sebaliknya Mekanisme non keuangan tidak mudah diukur karena bersifat kualitatif. Namun demikian ada keunggulan dari Mekanisme non keuangan karena mampu mempengaruhi kelangsungan usaha organisasi dalam jangka panjang,. Mekanisme dapat dibagi dalam tiga kelompok, Harwood (2012). Pertama, Mekanisme operasional. Berkaitan dengan efektifitas penggunaan sumberdaya manusia dalam organisasi untuk memcapai tujuan organisasi. Kedua, Mekanisme administratif. Mekanisme ini berkaitan dengan efektifitas hubungan dalam organisasi, otoritas dan wewenang serta tanggungjawab juga kelancaran informasi dalam dan antar unit kerja. Ketiga, Mekanisme Strategi. Mekanisme ini berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi.

Tingkat pencapaian Mekanisme karyawan dapat dilakukan dengan penilaian Mekanisme dengan proses evaluasi dan monitoring. Monitoring merupakan langkah pemantauan, pencatatan setiap tindakan yang dilakukan dalam proses mencapai tujuan organisasi. Evaluasi diperlukan sebagai ukuran pencapaian tujuan bisa dengan membandingkan antara target dengan Mekanisme yang dicapai. Dalam sektor organisasi publik dapat dilakukan dengan mengukur realisasi anggaran. Pengukuran Mekanisme di organisasi pemerintah bermanfaat untuk menilai capaian tujuan, efisiensi dalam pelaksanaan program dan manfaat yang diterima masyarakat serta acuan dalam meningkatkan Mekanisme dimasa yang akan datang, BPKP (2000). Bagi setiap organisasi penilaian Mekanisme menjadi tolak ukur dalam menentukan tingkat upah dan gaji, promosi, sanksi dan pemutusan hubungan kerja, Gibson and Donelly (1999). Mekanisme merupakan seperangkat Mekanisme yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta Stolovitch and Keeps (1992). Mekanisme dipengaruhi oleh tujuan Mondy and Premeaux (1993). Mekanisme merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Qudah at al, 2014). Mekanisme merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mekanisme dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur Mekanisme individu.

Keberhasilan dalam pencapaian Mekanisme individu dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor individu itu sendiri dan lingkungan. Faktor individu merupakan usaha (effort) dan kemampuan yang ditunjukkan individu dan persepsinya tentang tugas. Usaha merupakan seluruh tenaga fisik dan mental yang dicurahkan pada pekerjaan. Sedangkan kemampuan merupakan sifat-sifat atau perilaku individu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan faktor lingkungan yang mempengaruhi Mekanisme merupakan segala kondisi fisik, peralatan, material, pendidikan, pelatihan, desain organisasi yang berpengaruh langsung terhadap Mekanisme individu.

### **A. Komitmen Mekanisme BPBA**

Komitmen kerja merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai Mekanisme yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelola. Tujuan khusus penetapan Mekanisme antara lain adalah untuk: (1) meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan Mekanisme aparatur; (2) sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah; (3) sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi; (4) menciptakan tolok ukur Mekanisme sebagai dasar

evaluasi Mekanisme aparatur; dan (5) sebagai dasar pemberian reward atau penghargaan dan sanksi.

Pada unit Proses Mekanisme BPBA indikator Mekanisme yang ditetapkan Berdasarkan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 35 Tahun 2016 tentang Indikator Mekanisme Utama Pemerintah Aceh, Satuan Kerja Perangkat Aceh dan Biro di Lingkungan Pemerintah Aceh, termasuk BPBA. Sehingga pengukuran Mekanisme di BPBA menggunakan indikator teori dengan pendekatan faktor Mekanisme operasional, administrative dan strategis dan menghubungkan dengan indikator Mekanisme utama BPBA yang ditetapkan BPBA yang dikuatkan dengan peraturan Gubernur Aceh. Adapun yang menjadi indikator utama Mekanisme Badan Penanggulangan Bencana Aceh, yaitu :

1. persentase Sekolah SLTA/ SMK/ SLB Siaga Bencana
2. Persentase peran aktif masyarakat dalam simulasi kebencanaan
3. Indek waktu respon terhadap darurat bencana
4. Persentase kabupaten/Kota penerima bantuan logistic dan peralatan darurat
5. Penanganan bencana pada masa tanggap darurat
6. Persentase penyelesaian rehabilitasi dan rekontruksi pasca bencana.

## **B. Kerangka Teoritis**

- 1. Hubungan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja**

Tugas utama organisasi adalah memberikan dukungan terhadap kebutuhan anggota organisasi\karyawan yang berupa dukungan fasilitas maupun dukungan moril yang akan menjadi stimulan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dukungan organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan karyawan oleh organisasi, yang pada gilirannya akan mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap organisasi yang mendasari motif perlakuan tersebut, Eisenberger (2011). Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Sehingga persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauh mana organisasi memberikan nilai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka. Eisenberger (2011) memaparkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka maka mereka akan menunjukkan tingkat absensi yang menurun serta berusaha keras terhadap pencapaian tujuan organisasi.

## **2. Hubungan Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Faktor kepemimpinan selalu memiliki peran penting dalam setiap tindakan organisasi, hal ini disebabkan karena pemimpin melakukan eksekusi inisiatif selalu

mensyaratkan adanya perubahan dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan erat sekali kaitannya dengan kepuasan kerja anggota organisasi\karyawan. Mekanisme Chen (2006) menyatakan bahwa semakin baik dan efektif perilaku kepemimpinan, semakin tinggi kemauan karyawan untuk melakukan tugas dan semakin tinggi kepuasan kerja. Rizan (2005) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja dan pelanggan. Namun Donald (2003) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menyangkut ulasan diatas untuk memperkuat hipotesis, maka di review sejumlah artikel jurnal internasional, yang dapat menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa perubahan pada perilaku kepemimpinan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Berkaitan dengan variable perilaku kepemimpinan Proses Mekanisme ini akan menekankan pada perilaku kepemimpinan memaksa dan merangkul (forced and friendly) yang merupakan sintesa dari teori motivasi McClelland.

### **3. Hubungan Perilaku kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berbagai literatur Proses Mekanisme telah menunjukkan Mekanisme mengenai antesenden dan

konsekuensi terkait keterlibatan karyawan. Proses Mekanisme yang diawali oleh Sack (2006) meneliti faktor anteseden yang menjadi variabel independen yaitu karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi yang diterima karyawan, dukungan atasan yang diterima karyawan, pengakuan dan penghargaan, keadilan distributive dan keadilan prosedural berpengaruh pada konsekuensi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kelinginan keluar dan OCB (Organization Citizenship Behavior)

Kepemimpinan menjadi aspek penting dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Delery, 1998). Akibatnya, organisasi dapat mengadopsi manusia yang berbeda praktek pengelolaan sumber daya untuk kelompok kerja yang berbeda berdasarkan variasi dalam tingkat pengetahuan mereka, keterampilan, kemampuan, dan keahlian serta harapan mengenai kontrak psikologis, organisasi komitmen, dan sejenisnya, Lepak & Snell (1999).

#### **4. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berdasarkan beberapa Proses Hasil, ditemukan bahwa lingkungan internal organisasi yang meliputi budaya organisasi, tipe kepemimpinan dan motivasi kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja. Suasana, dukungan organisasi yang sistematis yang dapat menciptakan

suasana kondusif untuk belajar, untuk mengemukakan ide-ide baru dan keterbukaan seorang pemimpin dan organisasi terhadap penerapan ide-ide baru, akan sangat memengaruhi kepuasan karyawan. Budaya dalam organisasi dapat mengoptimalkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang sebagian besar tergantung pada aspek manusia yang secara aktual dapat menciptakan, membagi, dan menggunakan unsur budaya dalam organisasi. Jika dua orang saling bertukar informasi dengan yang lain, keduanya akan mendapatkan informasi dan pengalaman yang tumbuh secara linier. Namun jika keduanya kemudian membagi pengalaman yang baru kepada orang lain dan mendapatkan umpan balik atau memodifikasi maka kemanfaatannya menjadi eksponensial.

Gibbon dan Prusak (2020) menyatakan bahwa budaya memengaruhi Proses karyawan dalam organisasi, dimana budaya organisasi mampu mendorong pekerja untuk terlibat lebih mendalam dalam pekerjaan, bersedia bekerjasama dan membagikan pengalaman dan pengetahuan mereka. Tanpa adanya budaya yang bisa mendorong karyawan untuk membangun keterlibatan dalam pekerjaan khususnya pada unit kerja seperti badan penanggulangan bencana maka tidak akan ada proses inovasi, kreatifitas dan komitmen dalam organisasi, sehingga dapat memungkinkan organisasi tergerus oleh perubahan serta tidak mampu berinovasi untuk bertahan dan bertumbuh.

Menurut Kim & Lee (2006) kepercayaan dan keterbukaan dalam budaya organisasi mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan kecepatan komunikasi dengan memberikan wewenang pada rekan kerja dalam berbagi masalah dan pengalaman pribadi dengan lebih leluasa. Budaya organisasi yang melibatkan karyawan dalam pekerjaan mempunyai kontribusi dalam membangun iklim kepercayaan dan komitmen dalam kelompok atau organisasi.

## **5. Hubungan Dukungan Organisasi Terhadap Hasil**

Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, Eisenberger et al.(1986). Sehingga persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauh mana organisasi memberikan nilai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka. Lebih lanjut Eisenberger memaparkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka maka mereka akan menunjukkan tingkat absensi yang menurun serta berusaha keras terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Mekanisme merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Mekanisme dikatakan baik

dan sukses jika tujuan diinginkan dapat tercapai dengan baik, Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997). Dari berbagai definisi yang dikemukakan maka dapat disimpulkan Mekanisme sebagai suatu set perilaku yang ditunjukkan melalui pencapaian Mekanisme maksimal sesuai tujuan organisasi dalam waktu yang ditentukan.

Ada banyak teori tentang Mekanisme namun dalam Proses Mekanisme ini mengacu pada teori dari Mathis & Jackson (2006) karena melibatkan variabel dukungan organisasi yang sangat sesuai dengan kondisi birokrasi. Menurut Mathis & Jackson (2006), Mekanisme dipengaruhi oleh ability (kemampuan individu), effort (usaha yang dicurahkan), dan support (dukungan). Kemampuan individu terdiri dari unsur bakat, minat, dan kepribadian. Usaha yang dicurahkan terdiri dari: motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan kerja. Sedangkan dukungan organisasi terdiri dari: Pelatihan, standar Hasil, peralatan dan teknologi, serta manajemen dan rekan kerja. Dalam Proses Mekanisme ini variable dukungan (kontribusi) organisasi akan diuji pengaruhnya terhadap Mekanisme karyawan BPBA dan BPBD.

## **6. Hubungan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Hasil**

Faktor kepemimpinan selalu memiliki peran penting dalam setiap inisiatif organisasi, hal ini disebabkan karena pemimpin selalu mensyaratkan adanya perubahan dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan erat sekali kaitannya dengan Mekanisme karyawan. Mekanisme menyatakan

bahwa semakin baik dan efektif perilaku kepemimpinan, semakin tinggi kemauan karyawan untuk melakukan tugas dan semakin tinggi prestasi kerja. Ini mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan menekan dan ramah berpengaruh terhadap terhadap Mekanisme karyawan.

Menyangkut ulasan diatas untuk memperkuat hipotesis, maka di review sejumlah artikel jurnal internasional, yang dapat menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan terhadap Mekanisme karyawan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa perubahan pada perilaku kepemimpinan akan berdampak pada Mekanisme karyawan.

## **7. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Hasil**

Prusak (2020) menyatakan bahwa budaya memengaruhi Proses karyawan dalam organisasi, dimana budaya organisasi mampu mendorong pekerja untuk terlibat lebih mendalam dalam pekerjaan, bersedia bekerjasama dan membagikan pengalaman dan pengetahuan mereka. Tanpa adanya budaya yang bisa mendorong karyawan untuk membangun keterlibatan dalam pekerjaan khususnya pada unit kerja seperti badan penanggulangan bencana maka tidak akan ada proses inovasi, kreatifitas dan komitmen dalam organisasi, sehingga dapat memungkinkan organisasi tergerus oleh perubahan serta tidak mampu berinovasi untuk bertahan dan bertumbuh.

Menurut Kim dan Lee, (2006) kepercayaan dan keterbukaan dalam budaya organisasi mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan kecepatan komunikasi dengan memberikan wewenang pada rekan kerja dalam berbagi masalah dan pengalaman pribadi dengan lebih leluasa. Budaya organisasi yang melibatkan karyawan dalam pekerjaan mempunyai kontribusi dalam membangun iklim kepercayaan dan komitmen dalam kelompok atau organisasi.

## **8. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Mekanisme**

Banyak teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Mekanisme organisasi. Hubungan antara kedua variable tersebut perlu dibahas untuk memberi wawasan dan pemahaman terhadap kedua variabel tersebut. Apalagi variable kepuasan kerja menjadi fenomena penting dalam perkembangan karyawan dalam organisasi. Jika karyawan terpapar dengan perasaan terpuaskan yang tepat dan sesuai konteks organisasi, maka diperkirakan menimbulkan aspek Mekanisme yang positif bagi karyawan.

Kepuasan kerja diluar variable kompensasi menjadi factor utama dalam peningkatan Mekanisme dan produktivitas kerja, Luthan (2005). Proses Mekanisme ini

juga menemukan adanya hubungan rasa puas dengan keterbukaan dan keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan. Kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi perilaku dan Mekanisme anggota organisasi yang berdampak langsung pada tingkat produktifitas dan Hasil. Menyangkut ulasan diatas untuk memperkuat hipotesis, maka di review sejumlah artikel jurnal internasional, yang dapat menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja terhadap Mekanisme karyawan.

## **9. Hubungan Keterlibatan Karyawan Terhadap Mekanisme**

Dalam pembahasan sebelumnya sudah dipaparkan bahwa variabel keterlibatan karyawan secara teoritis memiliki pengaruh positif terhadap variabel Hasil. Hal ini menegaskan bahwa secara konseptual variabel keterlibatan karyawan berfungsi ganda yaitu sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel independen perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi dan juga sebagai variabel bebas yang memengaruhi varibel terikat Mekanisme karyawan.

Menyangkut ulasan diatas untuk memperkuat hipotesis, maka di review sejumlah artikel jurnal internasional, yang dapat menjelaskan hubungan antara keterlibatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan.

## **10. Pemeriksaan Terdahulu**

Proses Mekanisme terdahulu dapat dijadikan acuan dalam melakukan suatu Proses Hasil. Banyak ditemukan dalam Proses Mekanisme terdahulu oleh Proses Mekanisme bidang sumber daya manusia berkaitan dengan variable dukungan organisasi, perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan serta pretasi kerja yang dapat dijadikan referensi dan memperkaya Mekanisme ini.

### **Keterlibatan Dan Kepuasan Kerja Berbasis Perilaku Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Mekanisme karyawan Badan Penanggulangan Bencana Aceh**

#### **C. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang diuraikan dalam bagian sebelumnya, maka disusun hipotesis Proses Mekanisme yang dilakukan untuk menguji hubungan pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung, hipotesis Proses Mekanisme adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan dan Mekanisme Karyawan

H1

H0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

H2

H0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

## 2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Memaksa dan Merangkul Terhadap Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan, dan Mekanisme Karyawan

H3

H0 : Perilaku kepemimpinan memaksa tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H1 : Perilaku kepemimpinan memaksa berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H4

H0 : Perilaku kepemimpinan memaksa tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

H1 : Perilaku kepemimpinan memaksa berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

H5

H0 : Perilaku kepemimpinan memaksa tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Perilaku kepemimpinan memaksa berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H6

H0 : Perilaku kepemimpinan merangkul tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H1 : Perilaku kepemimpinan merangkul berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H7

H0 : Perilaku kepemimpinan merangkul tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

H1 : Perilaku kepemimpinan merangkul berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

H8

H0 : Perilaku kepemimpinan merangkul tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Perilaku kepemimpinan merangkul berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

### 3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Mekanisme Karyawan

H9

H0 : Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H10

H0 : Keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

4. Pengaruh Langsung Kontribusi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Mekanisme Karyawan

H11

H0 : Kontribusi organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H1 : Kontribusi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H12

H0 : Kontribusi organisasi tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Kontribusi organisasi berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan

5. Proses Mekanisme hipotesis pengaruh tidak langsung

H13

H0 : Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara kontribusi organisasi terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara kontribusi organisasi terhadap Mekanisme karyawan

H14

H0 : Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan memaksa terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan memaksa terhadap Mekanisme karyawan

H15

H0 : Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan merangkul terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan merangkul terhadap Mekanisme karyawan

H16

H0 : Keterlibatan karyawan tidak dapat memediasi pengaruh antara kontribusi organisasi terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh antara kontribusi organisasi terhadap Mekanisme karyawan

H17

H0 : Keterlibatan karyawan tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan memaksa terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan memaksa terhadap Mekanisme karyawan

H18

H0 : Keterlibatan karyawan tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan merangkul terhadap Mekanisme karyawan

H1 : Keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan merangkul terhadap Mekanisme karyawan

# **BAB 3**

## **METODE MEKANISME**



## **Metode Mekanisme**

### **A. Metode yang Digunakan**

Proses Mekanisme ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen dengan fokus pada bidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh perilaku kepemimpinan, dukungan organisasi dan budaya organisasi serta implikasinya terhadap kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dan prestasi kerja karyawan. Berdasarkan teori yang dipaparkan pada Bab II, faktor perilaku kepemimpinan dan dukungan organisasi menciptakan dan mendorong meningkatnya kecenderungan kepuasan kerja dan berimplikasi positif terhadap keterlibatan karyawan. Dilihat dari tujuannya, Proses Mekanisme ini bersifat deskriptif dan verifikatif di mana Proses Mekanisme deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik variabel-variabel yang diteliti. Proses Mekanisme verifikatif bertujuan untuk mengetahui dan menegaskan hubungan antar variabel melalui Proses Mekanisme hipotesis berdasarkan data di lapangan.

Lokasi , Objek Proses Mekanisme dan Analisis data

Unit analisis dalam Proses Mekanisme ini adalah individu yaitu karyawan yang bekerja di BPBA dan BPBD kota Banda Aceh serta Aceh Besar. Unit analisis Proses Mekanisme ini adalah karyawan yang merasakan semua variabel yang diteliti dalam disertasi ini. Pendekatan

dalam pemodelan serta teknik yang digunakan sebagai alat analisis adalah metode structural equation modelling (SEM) - PLS dengan jumlah sampel lebih dari 200.

## **B. Lokasi , Objek Proses Mekanisme dan Analisis data**

Unit analisis dalam Proses Mekanisme ini adalah individu yaitu karyawan yang bekerja di BPBA dan BPBD kota Banda Aceh serta Aceh Besar. Unit analisis Proses Mekanisme ini adalah karyawan yang merasakan semua variabel yang diteliti dalam disertasi ini. Pendekatan dalam pemodelan serta teknik yang digunakan sebagai alat analisis adalah metode structural equation modelling (SEM) - PLS dengan jumlah sampel lebih dari 200.

Alasan pemilihan SEM adalah kemampuannya mengukur konstruk secara tidak langsung, yaitu melalui indikator-indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, berikut kekeliruan pengukurannya. Dengan SEM dapat dianalisis bagaimana hubungan antar variabel indikator dengan variabel latennya yang dikenal sebagai persamaan pengukuran measurement equation, hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain yang dikenal dengan persamaan struktural (structural equation) yang secara bersama-sama melibatkan kekeliruan pengukuran. Dalam SEM, variabel terikat disebut variabel endogen dan variabel bebas disebut variabel eksogen. Analisis SEM memberi kejelasan hubungan dan signifikansi pengaruh antar variabel Proses Hasil.

### **C. Populasi dan Sample**

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh anggota kelompok yang merujuk pada totalitas semua objek, (Sauder et.al. 2005). Populasi mengarah pada keseluruhan kelompok, kejadian atau minat yang ingin Proses Mekanisme investigasi, Sekaran (2009). Sugiono (2011) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kuantitas dan ciri-ciri tertentu yang ditetapkan Proses Hasil, dipelajari dan diambil kesimpulannya. Sekaran dan Bouqie (2013) menyebutkan populasi sebagai “the entire group of people, events, or things of interest that researcher wishes to investigate” Populasi target adalah populasi yang ingin digeneralisasi oleh Proses Hasil, merupakan pilihan ideal Proses Hasil. Dalam Proses Mekanisme ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan BPBA Aceh dan BPBD Kabupaten Aceh Besar dan Kota Banda Aceh.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam Proses Mekanisme ini melalui survey menggunakan instrument kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan BPBA dan BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh. Kuesioner merupakan sekumpulan daftar pertanyaan yang akan dijawab oleh responden dengan pilihan alternative sesuai yang dirasakan oleh responden masing-masing. Namun ada juga beberapa pertanyaan terbuka yang diberikan untuk

mendapatkan informasi tambahan. Berdasarkan sumbernya data yang dikumpulkan dibagi dalam dua kategori,, yaitu: Pertama, Data Primer, merupakan data yang dikumpulkan langsung dari responden berkaitan dengan sikap karyawan, persepsinya, mengamati suatu kejadian, wawancara atau memberikan kuesioner kepada karyawan yang menjadi responden. Kedua, data sekunder, Data sekunder ini merupakan data yang diambil secara tidak langsung atau yang telah terlebih dahulu dikumpulkan orang lain di luar dari Proses Mekanisme itu sendiri. Data yang dikumpulkan dari sumber lain dapat berupa laporan tahunan, majalah, perpustakaan Mekanisme terdahulu atau sumber lain yang terkait dan mendukung Proses Mekanisme ini. Pengumpulan data dalam Proses Mekanisme ini pertama dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, yaitu mengamati objek Proses Mekanisme untuk memperoleh informasi yang lebih akurat dengan melihat langsung situasi dan kondisi yang sesungguhnya. Observasi dilakukan dengan mempelajari laporan-laporan yang terkait dengan penerapan di organisasi yang diteliti. antara lain laporan tahunan, laporan Mekanisme konsultasi, majalah dan publikasi lainnya dari organisasi yang diteliti. Kemudian dilakukan dengan teknik kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menggunakan tipe kuesioner tertutup, yaitu seperangkat daftar pertanyaan dengan pilihan jawaban yang disediakan berdasarkan skala Likert:1-5.

Setiap item diberi peringkat berdasarkan metode Likert Scale Summated Rating dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan skor jawaban dari setiap item. Ini berarti bahwa skala Likert dapat membandingkan skor seorang responden dengan distribusi skor-skor dari kelompok sampel yang ditentukan dengan baik. Sedangkan Sekaran dan Bougie (2013: 220) menyatakan: The Likert scale is design to examine how strongly subjects agree or disagree with statements on a five-point scale. Ini berarti bahwa skala Likert dirancang untuk menguji seberapa kuat para responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan.

### **E. Definisi Operasional dan pengukuran Variable**

Definisi operasional dalam Proses Mekanisme ini untuk memberikan penjelasan tentang variable dan indikator yang digunakan untuk memberikan kejelasan makna terhadap variable tersebut. Pengukuran indikator menggunakan lima skala Likert Sangat Setuju = SS, Setuju = S, Kurang Setuju = KS, Tidak Setuju = TS, Sangat Tidak Setuju = STS.

### **Teknik Analisis Data**

Langkah pertama sebelum dilakukan analisis data dalam Proses Mekanisme ini adalah terlebih dahulu melakukan Proses Mekanisme validitas, realibilitas dan outlier dari instrumen Proses Hasil. Proses Mekanisme

validitas dilakukan dengan mencari nilai korelasi skor masing-masing item dengan skor total item untuk setiap variabel dan membandingkan nilai dengan nilai pada tingkat keyakinan 95%. Penentuan validitas adalah jika nilai  $>$  maka item pernyataan kuesioner dinyatakan valid dan jika sebaliknya maka item pertanyaan tersebut tidak valid, Lind et al, (2006). Proses Mekanisme reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai alfa cronbach yang diperoleh melalui perhitungan statistik dengan ketentuan nilai alfa cronbach minimum yang dapat diterima adalah  $> 0.60$ , Malhotra (2009).

#### **F. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara umum berdasarkan penilaian responden mengenai variabel-variabel Proses Hasil. Analisis deskriptif yang juga disebut metode pendahuluan bertujuan untuk mengetahui karakteristik setiap variabel dalam sampel dan menjelaskan gambaran persepsi responden terhadap variabel Proses Mekanisme berdasarkan bobot presentase jawaban responden.

#### **Analisis Verifikatif**

Teknik analisis yang kedua adalah metode verifikatif yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) Analisis SEM (Structural Equation Modelling) yaitu sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan Proses Mekanisme sebuah rangkaian

hubungan relatif “rumit” secara simultan. Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi Proses Mekanisme multidimensional itu. Aplikasi SEM memiliki keunggulan dalam Proses Mekanisme manajemen karena karena kemampuannya untuk memungkinkan Proses Mekanisme menjawab pertanyaan Proses Mekanisme yang bersifat regresif maupun dimensional (mengukur dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2014).

Dalam analisis SEM Untuk membuat permodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah yang dikenal dengan langkah-langkah permodelan SEM. Hair et al., (2010) mengajukan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi tujuh langkah. Sejalan dengan pendapat Hair tersebut, Ferdinand (2014) mengajukan langkah-langkah permodelan SEM menjadi tujuh langkah yaitu:

#### **A. Pengembangan Model Teoritis**

Pada tahapan ini hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah yang intens

melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

## **B. Pengembangan diagram alur (path diagram).**

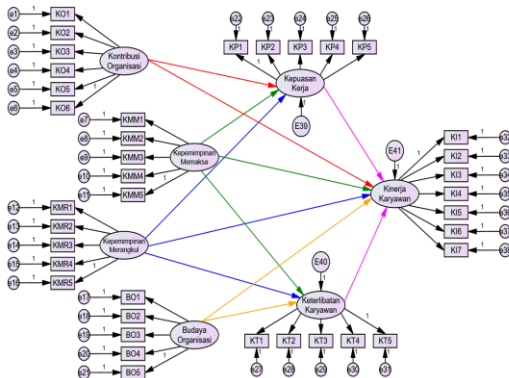
Langkah kedua adalah pengembangan diagram path, dimana model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur (path diagram), yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada diagram jalur (path diagram), hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk yang dibangun dalam diagram path yang dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

- a. Konstruk Eksogen (Exogenous constructs), yang dikenal sebagai source variables atau independent variable yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang mengawali sebuah anak panah atau garis dengan satu ujung panah.

- b. Konstruk Endogen (Endogenous constructs), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Dalam Proses Mekanisme ini, path diagram variabel Proses Mekanisme dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar Diagram Variabel Proses Hasil**



Dari gambar 3.1 dan berdasarkan kaidah Structural Equation Modeling (SEM) memperlihatkan terdapat tujuh buah variabel laten (VL) yang terdiri dari Hasil, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, kontribusi organisasi, kepemimpinan memaksa dan merangkul, dan budaya organisasi. Hasil, kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan merupakan variabel laten endogen, yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel laten eksogen. Yang menjadi variabel laten eksogen dalam

Proses Mekanisme ini adalah kontribusi organisasi, kepemimpinan memaksa dan merangkul, dan budaya organisasi. Masing-masing variabel, baik variabel laten endogen maupun variabel laten eksogen memiliki indikator yang disebut variabel manifest. Variabel laten endogen adalah Mekanisme terdiri dari 7 (tujuh) variabel manifest yang diberi simbol yaitu KI1, KI2, KI4, KI5, KI6 dan KI7. Variabel laten endogen kepuasan kerja memiliki 5 (lima) variabel manifest yang diberi simbol yaitu KP1, KP2, KP3, KP4 dan KP5. Variabel laten endogen keterlibatan karyawan memiliki 5 (lima) variabel manifest yang diberi simbol yaitu KT1, KT2, KT3, KT4, dan KT5. Adapun variabel laten eksogen kontribusi organisasi memiliki 6 (enam) variabel manifest yang diberi simbol yaitu KO1, KO2, KO3, KO4, KO5, dan KO6. Variabel laten eksogen kepemimpinan memaksa dan merangkul masing-masing memiliki 5 (lima) variabel manifest yang diberi simbol yaitu, KMR1, KMR2, KMR3, KMR4, KMR5, KMM1, KMM2, KMM3, KMM4, dan KMM5. Variabel laten eksogen budaya organisasi memiliki 5 (lima) variabel manifest yang diberi simbol yaitu, BO1, BO2, BO3, BO4 dan BO5.

### **C. Konversi Diagram alur ke dalam Persamaan**

Berdasarkan gambar diagram variabel Proses Mekanisme pada gambar diatas dapat dijelaskan bahwa Mekanisme dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh

kontribusi organisasi dan kepemimpinan memaksa-merangkul. Selanjutnya keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan memaksa-merangkul.

#### **D. Memilih Matriks Input atau Estimasi Model**

SEM hanya menggunakan input data yang harus menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi, oleh karena itu menggunakan matriks varian/kovarians pada saat Proses Mekanisme teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matrik korelasi.

#### **E. Kemungkinan munculnya masalah Identifikasi**

Salah satu persoalan dasar dalam SEM adalah masalah identifikasi yang pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik yang konsisten dengan data. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Untuk itu tindakan pertama yang

harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

- a. Ukuran Sampel, dimana ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100 sampel kemudian digunakan lima observasi untuk setiap parameter estimasi
- b. Normalitas dan Linieritas, dimana normalitas diuji dengan melihat gambar histogram data atau diuji dengan menggunakan metode statistik. Sedangkan uji linieritas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data serta dilihat pola penyebarannya.
- c. Outliers, adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik yang unik dan terlihat sangat berbeda dengan observasi yang lainnya.
- d. Multicollinearity dan Singularity, dimana multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Adapun penanganan data (data treatment) yang dapat dilakuakn adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas itu.

## **Analisis SEM-PLS**

Terdapat beberapa asumsi yang harus terpenuhi sebelum melakukan analisis data menggunakan SEM-AMOS, diantaranya yaitu asumsi normalitas, outliers, dan multikolinearitas dan singularitas. Apabila salah satu dari ketiga asumsi tersebut ada yang terlanggar, maka akan dilakukan reduksi indikator atau bahkan reduksi variabel yang bermasalah. Namun, ada kalanya cara ini tetap tidak membuat asumsi terpenuhi, solusi lainnya adalah dengan mengganti metode estimasi menjadi metode yang kebal terhadap asumsi, contohnya seperti Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode analisis yang powerfull. Penggunaan PLS tidak didasarkan banyak asumsi, selain itu data yang digunakan tidak harus berdistribusi normal, sampel yang dianalisis juga tidak harus besar, namun PLS tetap mampu menjelaskan hubungan antar variabel laten (Ghozali dan Latan 2014). Kelebihan lainnya dari PLS adalah mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen, Mekanisme estimasi tetap kokoh (robust) walaupun terdapat data yang tidak normal (Hartono dan Abdillah, 2015). Selain itu menurut Proses Mekanisme Vilares, Almeida, & Coelho tahun (2010), estimasi menggunakan PLS lebih baik apabila dibandingkan dengan estimasi berdasarkan kovarian baik dalam faktor bias maupun presisi.

Metode estimasi parameter yang digunakan pada PLS adalah ordinary least square (OLS). Proses estimasi diperoleh dengan menggunakan iterasi dengan tiga

tahapan setiap iterasinya. Tahapan pertama dilakukan pengestimasian bobot yang kemudian dilakukan untuk menciptakan skor variabel laten. Pada tahap kedua dilakukan estimasi untuk inner model & outer model menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya. Pada tahap ketiga, estimasi didasarkan pada matriks data asli dan/atau Mekanisme estimasi bobot dan koefisien jalur pada tahap kedua, tujuannya untuk menghitung rata-rata dan lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten.

Model yang dibentuk harus terlebih dahulu memenuhi asumsi terhadap inner model dan outer model sebelum kemudian digunakan untuk estimasi dan uji hipotesis. Pada outer model dilakukan Proses Mekanisme untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk (Hartono dan Abdillah, 2015).

Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Suatu instrumen dianggap reliabel apabila nilai composite reliability lebih besar atau sama dengan 0,6 (Hartono dan Abdillah, 2015).

Selanjutnya, evaluasi terhadap inner model dapat dilakukan menggunakan beberapa kriteria, diantaranya menggunakan R-square, f-square, dan q-square. Koefisien R<sup>2</sup> digunakan untuk mengetahui tingkat variasi perubahan variabel laten endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Semakin tinggi koefisien R<sup>2</sup> berarti semakin baik prediksi model Proses Mekanisme

tersebut Hartono dan Abdillah (2015). Selanjutnya Goodness of Fit ( $q^2$ ) dapat diukur menggunakan nilai  $R^2$  yang didapat. Nilai  $q^2$  digunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel laten endogen. Nilai  $q^2$  yang semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik, artinya model Proses Mekanisme tersebut mempunyai relevansi prediktif. Sedangkan kriteria  $f^2$  digunakan untuk melihat pengaruh variabel laten eksogen pada tataran struktural.

#### **F. Proses Mekanisme Hipotesis**

Proses Mekanisme hipotesis pertama sampai hipotesis ke-12 (H1 - H12 ) diuji dengan menggunakan pendekatan kuantitatif verifikatif yaitu dengan uji parsial (uji t). Adapun dasar penentuan apakah hipotesis ditolak atau tidak ditolak, maka dibandingkan dengan nilai probabilitas (p-value) dengan tingkat signifikansi 5 %. Jika nilai p-value < 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan untuk variabel mediasi yaitu pada Proses Mekanisme hipotesis ke-13 sampai dengan hipotesis ke-18 (H13 - H18) menggunakan uji parsial yang Proses Hasilnya dilakukan dengan melihat efek tidak langsung (indirect effect). Menurut Hair et al (2010) fungsi variabel mediasi dapat dikategorikan dalam tiga kategori, yaitu: (1) mediasi sempurna (complete mediation); (2) mediasi sebagian (partial mediation); dan (3) bukan variabel mediasi. Dikatakan mediasi sempurna apabila variabel laten eksogen secara langsung tidak berpengaruh terhadap variabel laten endogen, namun akan berpengaruh apabila diuji melalui variabel mediasi.

Mediasi sebagian artinya variabel laten eksogen secara langsung berpengaruh terhadap variabel laten endogen, dan akan tetap berpengaruh apabila diuji melalui variabel mediasi. Sedangkan dikatakan bukan sebagai variabel mediasi apabila variabel laten eksogen secara langsung tidak berpengaruh terhadap variabel laten endogen, dan/atau variabel laten eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel laten endogen melalui variabel mediasi.

### **G. Prosedur Proses Hasil**

Adapun tahapan Proses Mekanisme secara sistematis adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisisioner (lampiran 1) yang disebarakan kepada seluruh karyawan di BPB Aceh, BPBD Aceh Besar, dan BPBD Banda Aceh.
2. Analisis deskriptif, dilakukan dengan menggunakan nilai rata-rata dari setiap pertanyaan.
3. Uji validitas dan reabilitas instrument Proses Hasil.
4. Proses Mekanisme asumsi normalitas, dilakukan dengan melihat nilai Critical Ratio (CR) dari skewness dan/atau kurtosis.
5. Proses Mekanisme asumsi outlier dengan menggunakan jarak mahalanobis.
6. Jika asumsi pada tahap 4 dan 5 terpenuhi maka dilanjutkan dengan menggunakan SEM AMOS (tahap 9-11). Akan tetapi, jika asumsi pada tahap 4 dan 5 tidak terpenuhi maka dilanjutkan dengan menggunakan SEM PLS (tahap 7-11).
7. Proses Mekanisme outer model, dilakukan dengan menggunakan uji validitas konvergent, uji validitas diskriminan, dan uji composite reliability.

8. Proses Mekanisme inner model, dilakukan dengan melihat nilai R-Square, F-Square, dan Q-Square.
9. Estimasi parameter model
10. Proses Mekanisme hipotesis langsung, dilakukan dengan membandingkan nilai p-value dari setiap model. Dua variabel dikatakan memiliki hubungan secara langsung jika memiliki nilai p-value kecil dari 0,05.
11. Proses Mekanisme hipotesis tidak langsung, dilakukan dengan membandingkan nilai p-value dari setiap model. Suatu variabel dikatakan dapat menjadi variabel mediasi apabila memiliki nilai p-value kecil dari 0,05.

# **BAB 4**

## **DAMPAK MEKANISME BADAN PENANGGULANGAN BENCANA**



## **A. Badan Penanggulangan Bencana**

Indonesia, negara kepulauan yang memiliki 17.540 pulau. Memiliki luas daratan 1.904.569 km<sup>2</sup> berada di garis khatulistiwa antara daratan Asia dan Australia serta berada antara dua samudera yaitu Samudera Pasifik dan Samudera Indonesia. terletak pada pertemuan empat lempeng tektonik dan barisan gunung berapi dari barat sampai ke timur (ring of fire). Keadaan geografis ini memberikan resiko ancaman bencana alam. Bencana di Indonesia datang silih berganti dalam bentuk dan wilayah yang berbeda. Tragedi Gempa bumi dan Tsunami yang melanda Aceh dan sekitarnya pada tahun 2004 silam telah mendorong perhatian serius Pemerintah Indonesia dan dunia Internasional dalam manajemen penanggulangan bencana. Menindaklanjuti situasi saat itu, Pemerintah Indonesia mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 83 tahun 2005 tentang Badan Koordinasi Nasional Penanganan Bencana (Bakornas PB). Badan ini memiliki fungsi koordinasi yang didukung oleh pelaksana sebagai unsur pelaksana penanggulangan bencana. Sejalan dengan itu, pendekatan paradigma pengurangan resiko bencana menjadi perhatian utama.

Dalam merespon sistem penanggulangan bencana saat itu, Pemerintah Indonesia sangat serius membangun legalisasi, lembaga maupun penganggaran. Setelah dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 24 tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana, Pemerintah kemudian

mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 8 tahun 2008 tentang Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB). Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) awalnya disebut Badan Koordinasi Nasional Penanggulangan Bencana Alam (Bakornas PBA). Tahun 1990 Bakornas PBA berubah menjadi Badan Koordinasi Nasional Penanggulangan Bencana (Bakornas PB). Kemudian di tahun 2000 berubah lagi menjadi Badan Koordinasi Nasional Penanggulangan Bencana dan Penanganan Pengungsi (Bakornas PBP) dan baru pada tahun 2008 pemerintah mengeluarkan peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2008 tentang Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) yang memiliki fungsi pengkoordinasian pelaksanaan Proses Mekanisme penanggulangan bencana secara terencana, terpadu dan menyeluruh. Sebagai organisasi yang fokus menangani kondisi sebelum dan sesudah bencana membuat organisasi yang dibentuk harus cepat tanggap dalam mencegah dan menanggulangi persoalan kebencanaan (Zipperer, 2005).

BPBA dan BPBD menjadi penyelenggaran Penanggulangan bencana di Aceh saat ini telah bergerak mengikuti sistem penanggulangan bencana nasional. Perubahan cara pandang Penanggulangan bencana dari yang bersifat tanggap darurat ke arah pengurangan resiko bencana telah mulai berjalan. Hal ini ditandai dengan masuknya penanganan dan pengurangan resiko bencana sebagai salah satu agenda pembangunan Aceh tahun

2007-2012 dalam rencana pembangunan jangka menengah Aceh (RPJM Aceh) periode yang sama, meskipun implementasinya belum sesuai dengan kerangka Aksi Hyogo Framework for Action / HFA 2005-2015.

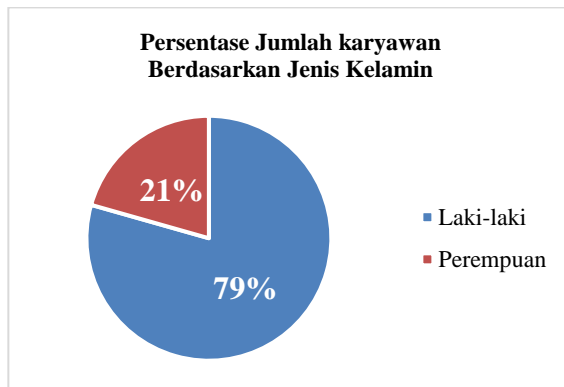
Dalam rangka implementasi Memorandum of Understanding (MoU) Helsinki tanggal 15 Agustus 2005, Undang-Undang Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh khususnya pasal 10 dan pasal 100, dan Undang-Undang Nomor 24 tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana yaitu pasal 18, pasal 19 dan pasal 25, serta didukung oleh Qanun Aceh Nomor 5 tahun 2010 tentang Penanggulangan Bencana dan Qanun Aceh Nomor 6 tahun 2010 tentang Pembentukan Susunan organisasi dan Tata kerja Badan Penanggulangan Bencana Aceh, Pemerintah Aceh telah membentuk Badan Penanggulangan Bencana Aceh (BPBA). Sedangkan seluruh Kabupaten / kota yang ada dalam wilayah Aceh telah membentuk Badan Penanggulangan Bencana Daerah kabupaten/ kota (BPBD kabupaten/ kota). Demikian juga halnya pada tingkat gampong masyarakat mulai menyadari pentingnya dibentuk gampong siaga bencana. Bencana menurut undang - undang nomor 24 tahun 2007 adalah peristiwa atau rangkaian peristiwa yang mengancam dan mengganggu kehidupan dan penghidupan masyarakat yang disebabkan, baik oleh faktor alam dan/atau faktor non alam maupun faktor manusia sehingga mengakibatkan timbulnya korban jiwa

manusia, kerusakan lingkungan, kerugian harta benda, dan dampak psikologis

BPBA adalah suatu kerja perangkat Aceh yang dibentuk untuk melaksanakan tugas dan fungsi dalam rangka penanggulangan bencana di Aceh. BPBA dengan segala keterbatasan kapasitasnya mulai sejak terbentuk pada tanggal 22 Juni 2010, telah berupaya secara maksimal untuk melakukan tugas pokok dan fungsi dalam menyelenggarakan pelayanan penanggulangan bencana. Namun demikian, atas dasar masukan dan saran dari berbagai mitra kerja, pelayanan penanggulangan masih harus lebih ditingkatkan lagi kualitasnya, masih banyak hal yang harus menjadi perhatian untuk menuju perbaikan serta penyempurnaannya.

## B. Analisa Responden

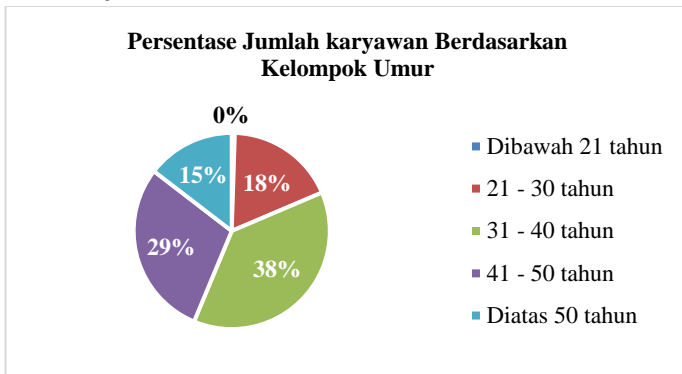
### Gambar Persentase Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : data yang diolah

Karyawan yang terdapat di BPBA, BPBD Banda Aceh dan BPBD Aceh Besar didominasi oleh laki-laki, dimana jumlah karyawan laki-laki sebesar 79% dari total karyawan. Jumlah karyawan perempuan bahkan tidak sampai sepertiga dari jumlah karyawan laki-laki.

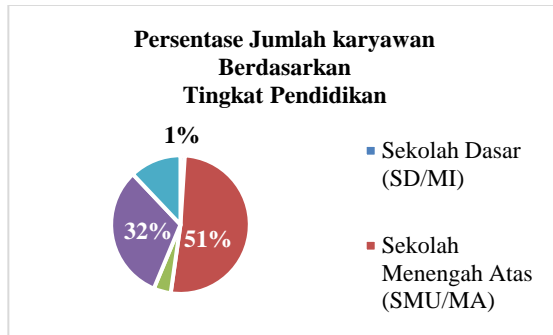
### Gambar Persentase Jumlah Karyawan Berdasarkan Kelompok Umur



Sumber : data yang diolah

Karyawan yang terdapat di BPBA, BPBD Banda Aceh dan BPBD Aceh Besar didominasi oleh kelompok usia 31-40, dengan persentase sebesar 38% dari jumlah karyawan yang ada. Kelompok usia 41-50 tahun memiliki persentase karyawan terbesar kedua, dengan persentase sebesar 39%.

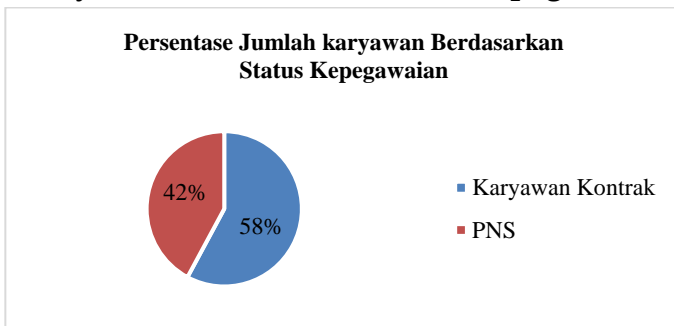
## Gambar Persentase Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber : data yang diolah

Karyawan yang terdapat di BPBA, BPBD Banda Aceh dan BPBD Aceh Besar didominasi oleh tamatan SMA, dimana 51% dari total karyawan adalah tamatan SMA. Persentase tingkat pendidikan kedua terbesar adalah tingkat pendidikan Sarjana yaitu sebesar 32%.

## Gambar Persentase Jumlah Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian



Sumber : data yang diolah

Terdapat 58% yang masih menyandang status karyawan kontrak, hal ini harusnya dapat menjadi perhatian lebih, dikarenakan terdapat lebih banyak karyawan kontrak dibandingkan dengan PNS.

### **C. Analisa Deskriptif**

Analisis deskriptif pada Proses Mekanisme ini dilakukan untuk melihat gambaran secara umum persepsi responden terhadap indikator atau item pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Sampai dengan menampilkan skor rata-rata penilaian responden.

Indikator dukungan organisasi terhadap pengembangan karir memiliki nilai rata-rata 4,06, artinya responden cenderung setuju bahwa instansi menyediakan waktu, kesempatan, dan anggaran untuk pengembangan karyawan. Indikator dukungan organisasi terhadap pengembangan diri karyawan melalui pelatihan memiliki nilai rata-rata 4,13, artinya responden cenderung setuju bahwa instansi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan. Indikator dukungan organisasi terhadap keterbukaan karir memiliki nilai rata-rata 3,6, artinya responden cenderung setuju bahwa instansi memberikan kesempatan berkarir sangat terbuka. Indikator pengembangan diri karyawan melalui sistem penilaian memiliki nilai rata-rata 3,95, artinya responden cenderung setuju bahwa instansi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan. Indikator kesehatan dan

keselamatan kerja melalui sistem penilaian memiliki nilai rata-rata 4,31, artinya responden cenderung sangat setuju bahwa instansi memberlakukan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan dengan baik. Indikator hubungan antar karyawan memiliki nilai rata-rata 4,01, artinya responden cenderung setuju bahwa instansi memperhatikan pada kesejahteraan dan hubungan antar karyawan.

Berdasarkan Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar memberikan kesempatan bagi karyawannya dalam hal pengembangan kemampuan karyawan, yaitu salah satu dengan memberikan karyawawn kesempatan mengikuti pelatihan. Ketiga instansi tersebut sangat mementingkan kesehatan dan keselamatan kerja dari para karyawannya. Namun kesempatan untuk berkarir yang diberikan masih tergolong rendah, hal ini ditandai banyak dari para karyawan yang tidak setuju dan kurang setuju dalam menyakini penilaian Mekanismepekerjaan menjadi tolak ukur peningkatan karir.

Melaporkan persepsi penilaian karyawan BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar terhadap variabel kepemimpinan memaksa. Secara keseluruhan nilai rata-rata yang didapat sebesar 3,83. Angka ini menunjukkan bahwa karyawan setuju bahwa terhadap kepemimpinan memaksa.

Indikator bahwa pimpinan memberikan arahan memiliki nilai rata-rata 4,09, artinya responden cenderung setuju bahwa pimpinan memberitahu dan mengarahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan tugas yang diberikan. Indikator pimpinan menetapkan standar kerja yang ketat memiliki nilai rata-rata 3,90 artinya responden cenderung setuju bahwa pimpinan menetapkan standar kerja yang ketat, mengawasi dan memperbaiki kesalahan kerja yang karyawan lakukan. Indikator pimpinan memberlakukan disiplin kerja yg ketat memiliki nilai rata-rata 3,52, artinya responden cenderung sangat setuju bahwa Pimpinan memberlakukan disiplin kerja yang ketat dan harus menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Indikator pimpinan tidak segan menegur karyawan secara terbuka memiliki nilai rata-rata 3,99, artinya responden cenderung sangat setuju bahwa pimpinan tidak segan menegur karyawan secara terbuka. Indikator pimpinan sering memberikan ancaman berupa sanksi memiliki nilai rata-rata 3,66, artinya responden cenderung setuju bahwa pimpinan sering mengancam karyawan dengan pemberian sanksi jika tidak menjalankan pekerjaan dengan baik.

Perilaku kepemimpinan memaksa dalam pelaksanaan kepemimpinan di BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Dimana pimpinan tidak hanya memberikan arahan namun juga ikut dalam mengevaluasi Mekanisme karyawan dan menegur karyawan secara langsung jika tidak sesuai dengan

standar kerja atau tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Salah satu cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menetapkan standar kerja yang ketat adalah dengan memberikan ancaman kepada karyawan jika tidak mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan.

### **Nilai rata-rata indikator untuk variabel Kepemimpinan merangkul**

Indikator pimpinan memberikan kebebasan memiliki nilai rata-rata 3,95, artinya responden cenderung setuju bahwa pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan terhadap tugas yang diberikan. Indikator pimpinan dapat panutan memiliki nilai rata-rata 4,10, artinya responden cenderung setuju bahwa pimpinan menjadi panutan agar para karyawan memiliki komitmen pada moral dan etika. Indikator pimpinan selalu menyemangati karyawan dalam melakukan pekerjaan memiliki nilai rata-rata 4,01, artinya responden cenderung setuju bahwa pimpinan selalu menyemangati karyawannya dalam melakukan pekerjaan. Indikator ketidak paksaan karyawan memiliki nilai rata-rata 4,09, artinya responden cenderung setuju bahwa cara pimpinan meminta untuk melakukan suatu pekerjaan tidak membuat karyawan merasa terpaksa. Indikator pimpinan dapat menyikapi perbedaan memiliki nilai rata-rata 4,06, artinya responden cenderung setuju bahwa pimpinan dapat menyikapi perbedaan dalam organisasi dengan cara arif dan bijaksana.

Adanya kepemimpinan merangkul dalam pelaksanaan kepemimpinan di BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Dimana pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaannya, hal ini juga diiringi dengan sifat pimpinan dalam memberikan perintah dan selalu menyemangati karyawannya sehingga karyawan tidak merasa adanya tekanan dalam pekerjaan. Cara menyikapi perbedaan, moral dan etika pimpinan juga mencerminkan kepemimpinan merangkul yang terdapat pada BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Hal-hal tersebut lah yang mendorong opini karyawan, bahwa pimpinan dapat dijadikan sebagai panutan atau teladan dalam insitusi yang dipimpinya.

Indikator terjalin kerjasama pada tim memiliki nilai rata-rata 4,13, artinya responden cenderung setuju bahwa selalu terjalin kerjasama dan kesetiaan tim dalam pekerjaan. Indikator menjunjung tinggi nilai-nilai setiap anggota organisasi memiliki nilai rata-rata 4,00 , artinya responden cenderung setuju ada nilai-nilai dan kesepakatan bersama yang selalu dijunjung tinggi setiap anggota dalam organisasi. Indikator solidaritas dan berbagi tanggung jawab dalam pekerjaan dalam pekerjaan memiliki nilai rata-rata 4,10, artinya responden cenderung setuju bahwa terdapat rasa solidaritas dan berbagi tanggung jawab dalam pekerjaan. Indikator berani mengambil resiko dalam pekerjaan memiliki nilai

rata-rata 3,97, artinya responden cenderung sangat setuju bahwa karyawan berani mengambil resiko dalam pekerjaan. Indikator mengerjakan pekerjaan dengan cara yang sama memiliki nilai rata-rata 3,22, artinya responden cenderung kurang setuju bawah selalu mengerjakan pekerjaan dengan cara yang sama.

Budaya organisasi yang terdapat di BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar terjalin sangat erat. Hal ini ditunjukkan oleh sikap kerjasama dan solidaritas antar karyawan yang menghasilkan kesetiaan dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Para karyawan dapat menjunjung tinggi nilai dan kesepakatan yang ditelah disepakati secara bersama. Para karyawan juga berani dalam mengambil resiko dan dapat mengerjakan pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda.

Melaporkan persepsi penilaian karyawan BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar terhadap variabel kepuasan kerja. Secara keseluruhan nilai rata-rata yang didapat sebesar 3,86. Angka ini menunjukkan bahwa karyawan setuju terhadap kepuasan kerja.

Indikator merasa senang terhadap pekerjaan memiliki nilai rata-rata 4,94, artinya responden cenderung setuju bahwa karyawan merasa senang dengan pekerjaan dan penghargaan yang diberikan pimpinan berkaitan dengan pekerjaan yang saya lakukan. Indikator minat dan bakat sesuai dengan pekerjaan memiliki nilai rata-rata 3,96, artinya responden cenderung setuju bahwa

pekerjaan yang dilakukan sangat sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki oleh karyawan. Indikator kesebandingan antara prestasi kerja dan kompensasi memiliki nilai rata-rata 3,67, artinya responden cenderung setuju bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan sebanding dengan prestasi kerja yang dicapai. Indikator manajemen karir sesuai dengan prinsip memiliki nilai rata-rata 3,78, artinya responden cenderung setuju bahwa kebijakan promosi dan mutasi sudah sesuai dengan prinsip-prinsip dalam manajemen karir. Indikator hubungan kerja terjalin dengan baik memiliki nilai rata-rata 3,97, artinya responden cenderung setuju bahwa terdapat hubungan kerja dengan sesama karyawan terjalin dengan baik.

Karyawan yang dimiliki oleh BPBA, BPBD Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar merupakan orang yang memiliki minat dalam bidang tersebut sehingga pekerjaan terasa menyenangkan dan hal tersebut ditambah lagi dengan pemberian penghargaan terhadap karyawan tersebut yang menambah kepuasan kerja dari seorang karyawan. Selain pemberian penghargaan, suasana kerja yang saling terjalin dengan baik dan kebijakan manajemen karir yang jelas dengan prinsip-prinsipnya membuat karyawan memberikan dukungan yang besar terhadap kepuasan kerja dari karyawan. Namun, banyak dari karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang mereka dapatkan belumlah sesuai dengan capaian kerja mereka.

Secara keseluruhan nilai rata-rata yang didapat sebesar 3,81. Angka ini menunjukkan bahwa karyawan setuju terhadap variable keterlibatan karyawan.

Indikator karyawan diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan memiliki nilai rata-rata 3,83, artinya responden cenderung setuju bahwa karyawan selalu diikuti dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan bidang tugas. Indikator pemberian kepercayaan dalam pelaksanaan pekerjaan memiliki nilai rata-rata 3,94, artinya responden cenderung setuju bahwa karyawan diberikan kepercayaan dan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan tertentu. Indikator keterbukaan dalam pekerjaan memiliki nilai rata-rata 3,98, artinya responden cenderung setuju bahwa karyawan diminta masukan dan pendapat berkaitan dengan pekerjaan yang melibatkan bidang tugasnya. Indikator Mekanisme pekerjaan diperhatikan oleh pimpinan memiliki nilai rata-rata 3,93, artinya responden cenderung setuju bahwa sasil pekerjaan karyawan selalu mendapat perhatian dari pimpinan. Indikator keterlibatan karyawan dalam menyusun rencana dan evaluasi kerja memiliki nilai rata-rata 3,37, artinya responden cenderung bahwa karyawan dilibatkan dalam penyusunan rencana dan evaluasi kerja.

Karyawan diberikan kepercayaan untuk ikut dan diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan pendapat dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pekerjaannya. Pimpinan sering

mempercayakan karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu dan hasil -Mekanisme pekerjaan dari karyawan selalu diperhatikan oleh pimpinan. Namun, karyawan merasa masih kurang di ikut sertakan dalam rencana dan evaluasi kerja.

Indikator pemahaman terhadap kebencanaan nilai rata-rata 3,80, artinya responden cenderung setuju bahwa karyawan memiliki pemahaman dan pengetahuan yang baik berkaitan dengan mitigasi bencana, penangan kebencanaan dan rehab-rekon pasca bencana. Indikator kepatuhan terhadap aturan memiliki nilai rata-rata 3,92, artinya responden cenderung setuju bahwa karyawan patuh dan taat pada aturan organisasi. Indikator realisasi anggaran memiliki nilai rata-rata 3,65, artinya responden cenderung setuju bahwa Mekanisme pekerjaan karyawan mampu merealisasikan anggaran yang ditetapkan untuk Proses Hasil. Indikator kemampuan untuk mencapai target memiliki nilai rata-rata 3,73, artinya responden cenderung setuju bahwa dapat mencapai target pekerjaan yang ditetapkan. Indikator kepuasan masyarakat dalam pelayanan memiliki nilai rata-rata 3,95, artinya responden cenderung setuju masyarakat yang terdampak bencana sebagai penerima manfaat merasakan kepuasan dalam pelayanan. Indikator perencanaan Proses Mekanisme memiliki nilai rata-rata 4,03, artinya responden cenderung setuju bahwa karyawan dapat melakukan evaluasi dan pemetaan kebutuhan dan perencanaan Proses Mekanisme untuk masyarakat yang terkena dampak bencana.

Indikator pelatihan kebencanaan memiliki nilai rata-rata 4,03, artinya responden cenderung setuju bahwa tingkat partisipasi masyarakat / lembaga pada latihan menghadapi bencana (disaster drills) tinggi .

Karyawan memiliki pemahaman dan pengetahuan yang baik berkaitan dengan mitigasi bencana, penangan bencana dan rehab-rekon pasca bencana sehingga karyawan mampu mencapai target dari pekerjaannya dan mampu untuk memahami kondisi kebutuhan di lapangan. Terciptanya kepuasan dari masyarakat penerima manfaat dan tinggi partisipasi masyarakat pada latihan menghadapi menjadi bukti bahwa karyawan mampu untuk menarik hati masyarakat yang dibantunya. Para karyawan selain memiliki pengetahuan yang baik, namun juga patuh terhadap aturan yang diberlakukan dalam lembaga. Namun karyawan masih kurang dalam kemampuan mereka merealisasikan anggaran yang sudah ditetapkan pada saat melakukan Proses Hasil.

#### **D. Uji Validitas dan Reliabilitas instrument Proses Hasil**

Proses Mekanisme ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner kepada para karyawan BPBA, BPBD Banda Aceh dan BPBD Aceh Besar. Instrumen Proses Mekanisme harus lah memenuhi Proses Mekanisme validitas dan reliabilitas agar dapat dikatakan sebagai alat ukur yang baik. Proses Mekanisme validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan

instrument dalam mengukur suatu variabel. Proses Mekanisme dilakukan dengan menggunakan nilai korelasi pearson product moment indikator dengan total nilai indikator dalam variabel yang sama. Nilai korelasi kemudian dibandingkan dengan dengan nilai tabel pearson product moment, jika nilai korelasi  $r$  lebih besar dari nilai  $r$  table, maka indikator dapat dikatakan signifikan. Nilai  $r_{tabel}$  untuk Proses Mekanisme ini dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05 dan derajat bebas sebesar 282 adalah 0,1164. Berdasarkan tabel 8, Mekanisme menunjukkan bahwa seluruh indikator sudah memenuhi asumsi validitas. Setelah itu dilanjutkan dengan Proses Mekanisme reliabilitas.

Nilai Cronbach's Alpha dari Proses Mekanisme ini dapat dilihat pada tabel 4.10. Dapat dilihat bahwa untuk variabel kontribusi organisasi, kepemimpinan memaksa, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan memiliki nilai Cronbach's Alpha pada rentang 0,60 sampai dengan 0,70, sehingga dapat dikatakan bawah kelima variabel tersebut sudah reliabel. Sedangkan untuk kepemimpinan merangkul dan Mekanisme karyawan termasuk dalam variabel sangat reliabel, karena memiliki nilai yang lebih besar dari 0,80.

## **E. Structural Equation Model**

Data yang telah terkumpul akan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Model (SEM). Sebelum dianalisis, terlebih dahulu dilakukan Proses

Mekanisme asumsi terhadap data yang digunakan. Asumsi yang akan diuji terdiri dari uji normalitas data, uji outliers, dan uji multikolinearitas dan singularity.

### **1. Uji Normalitas Data**

Kenormalan data dilihat melalui nilai critical ratio (c.r.) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan). Kriteria yang digunakan adalah jika nilai critical ratio (c.r.) untuk kurtosis maupun skewness lebih besar dari  $\pm 2,58$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal secara univariate. Mekanisme normalitas data dapat dilihat pada Tabel berikut.

Sedangkan nilai critical ratio untuk indikator lainnya lebih besar dari  $\pm 2,58$  sehingga dapat disimpulkan data untuk indikator lainnya tersebut tidak berdistribusi normal secara univariate.

Salah satu penyebab data tidak berdistribusi normal adalah dikarenakan adanya data outlier (pencilan). Data outlier merupakan data yang menyebar jauh dari rata-rata. Data outlier harus dibuang dikarenakan dapat menimbulkan bias dalam interpretasi. Untuk melakukan pengecekan data mana yang merupakan outlier dapat dilakukan dengan melihat jarak Mahalanobis.

## 2. Uji Outliers

Evaluasi terhadap outliers dapat dilihat melalui Mahalanobis Distance. Kriteria yang digunakan adalah apabila  $p_1 < 0,001$  maka observasi tersebut merupakan outlier. Mekanisme dapat dilihat pada Tabel berikut.

### F. Partial Least Square (SEM-PLS)

Sebelum melakukan hipotesis untuk melihat pengaruh antar variabel, terlebih dahulu dilakukan Proses Mekanisme terhadap outer dan inner model. Proses Mekanisme terhadap outer model terdiri dari uji validitas dan reliabilitas terhadap outer model yang dibentuk. Uji validitas bertujuan untuk menganalisis apakah variabel yang digunakan mampu mengukur apa yang ingin diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kekonsistenan kuesioner yang digunakan. Setelah keseluruhan variabel yang digunakan valid dan juga reliabel, maka akan dilanjutkan dengan Proses Mekanisme terhadap inner model. Proses Mekanisme ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar variasi data dari variabel endogen (Y) yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen (X).

### G. Outer Model

Uji validitas terhadap outer model secara garis besar terdiri dari 2 tahap, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading masing-

masing indikator. Sedangkan uji validitas diskriminan diukur menggunakan cross loading. Adapun Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai composite reliability.

### **1. Uji Validitas Diskriminan**

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan cross loading antar variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi discriminant validity jika nilai cross loading variabel tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel di dalam model.

### **2. Inner Model**

Proses Mekanisme terhadap inner model bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel laten dalam model. Terdapat 3 indikator pengukuran yang digunakan, yaitu R-square, F-square, dan Q-square. Perbandingan nilai R-square dan F-square yang dihasilkan oleh masing-masing variabel Proses Mekanisme dapat dilihat pada Tabel berikut.

Selain itu, juga menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel eksogen (prediktor) pada tataran struktural. Berdasarkan Tabel 4.17, terdapat satu model pengukuran yang memiliki nilai F-square lebih besar dari 0,3, yaitu pada hubungan antara variabel keterlibatan karyawan dan Mekanisme karyawan. Hal ini

menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki kekuatan mempengaruhi yang kuat terhadap Mekanisme karyawan. Selain itu juga terdapat dua model pengukuran yang memiliki nilai F-square lebih besar dari 0,15, yaitu pada hubungan antara variabel kepemimpinan merangkul dan kepuasan kerja serta antara variabel kontribusi organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merangkul dan kontribusi organisasi memiliki kekuatan mempengaruhi yang cukup terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk variabel lainnya, nilai F-square yang didapat kecil. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antar variabel konstruk yang memiliki kekuatan saling mempengaruhi yang kuat.

Ukuran lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kesesuaian model struktural adalah menggunakan Q-square. Q-square dapat menjelaskan seberapa besar kemampuan model dalam memprediksi hubungan antar variabel. Semakin tinggi nilai Q-square, maka semakin baik pula kemampuan model dalam memprediksi hubungan antar variabel. Nilai Q-square tertinggi adalah 1. Perhitungan nilai Q-square adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2)]$$

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,536) \times (1 - 0,388) \times (1 - 0,566)]$$

$$Q^2 = 1 - [0,464 \times 0,612 \times 0,434]$$

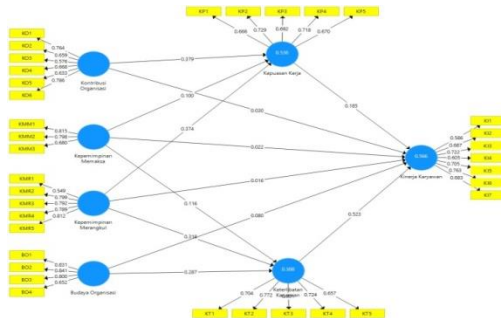
$$Q^2 = 1 - 0,123$$

$$Q^2 = 0,877$$

Nilai Q-square 0,877 menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 87,7% keragaman data. Sedangkan 12,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model Proses Hasil.

## H. Model SEM-PLS

Model Proses Mekanisme yang telah memenuhi asumsi outer dan inner model ditampilkan pada Gambar berikut.



Gambar Model SEM-PLS

Berdasarkan Gambar model Proses Mekanisme yang terdiri dari inner model dan outer model dapat dirumuskan sebagai berikut.

## 1. Inner Model

$$\begin{aligned} KI &= \beta_{1,1} KP + \beta_{2,1} KT + \gamma_{1,1} KO + \gamma_{2,1} KMM + \gamma_{3,1} KMR + \gamma_{4,1} BO + \zeta_1 \\ &= 0,185 (KP) + 0,523 (KT) + 0,030 (KO) + 0,022 (KMM) \\ &\quad + 0,016 (KMR) + 0,080 (BO) + \zeta_1 \\ KP &= \gamma_{1,1} KO + \gamma_{2,1} KMM + \gamma_{3,1} KMR + \zeta_2 \\ &= 0,379 (KO) + 0,100 (KMM) + 0,374 (KMR) + \zeta_2 \\ KT &= \gamma_{2,1} KMM + \gamma_{3,1} KMR + \gamma_{4,1} BO + \zeta_3 \\ &= 0,116 (KMM) + 0,318 (KMR) + 0,287 (BO) + \zeta_3 \end{aligned}$$

### I. Proses Mekanisme Hipotesis Pengaruh Langsung

Setelah memenuhi kriteria outer dan inner model, langkah selanjutnya adalah melakukan Proses Mekanisme hipotesis untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah 5%, suatu variabel eksogen dapat disimpulkan signifikan berpengaruh terhadap variabel endogen apabila memiliki nilai p-value yang lebih kecil dibandingkan  $\alpha$ . Mekanisme hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut.

#### 1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan dan Mekanisme Karyawan

Variabel budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan ( $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$ ), dimana setiap kenaikan satu satuan skor untuk budaya organisasi akan berdampak pada meningkatnya keterlibatan karyawan di BPB Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar sebesar 0,287 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi

yang ada di instansi dapat menyebabkan peningkatan keterlibatan karyawan, dimana karyawan akan ikut berperan aktif tidak hanya dalam menjalankan apa yang ditugaskan namun juga dalam proses pengambilan keputusan terkait pekerjaannya. Perlibatan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan Proses Mekanisme organisasi akan menunjukkan kepercayaan organisasi kepada karyawan dan akan menjadi budaya perlibatan karyawan dalam Proses organisasi. Mekanisme yang didapat sebanding dengan Von Krogh (dalam Kim & Lee, 2006) yang menyatakan bahwa kepercayaan dan keterbukaan dalam budaya organisasi mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Setiap kenaikan satu satuan skor untuk budaya organisasi akan berdampak pada meningkatnya Mekanisme karyawan di BPB Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar sebesar 0,080 satuan. Akan tetapi angka ini tidak signifikan secara statistik ( $p\text{-value} = 0,224 > \alpha = 0,05$ ). Praktek budaya yang berjalan dalam organisasi dari wawancara Proses Mekanisme dengan beberapa karyawan ditemukan dalam praktek organisasi yang melemahkan pretasi kerja seperti rekan kerja yang tidak kompeten karena lahir dari rekrutmen yang tidak berdasarkan kebutuhan dan kompetensi yang dibutuhkan. Tidak ada inovasi dalam menjalankan pekerjaan juga menjadi budaya penghambat Hasil. Selanjutnya budaya permisif terhadap pelanggaran disiplin dan kemangkiran dari pekerjaan berpengaruh

terhadap pencapaian Mekanisme karyawan. Mekanisme Mekanisme yang didapat berbanding terbalik dengan Davenport (Kusumadmo, 2013: 78) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mendorong pekerja untuk terlibat lebih mendalam dalam pekerjaan, bersedia bekerjasama, serta membagikan pengalaman dan pengetahuan mereka.

## **2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Memaksa dan Merangkul Terhadap Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan, dan Mekanisme Karyawan**

Berbeda halnya dengan budaya organisasi, variabel kepemimpinan yang bersifat memaksa tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja ( $p\text{-value} = 0,114 > \alpha = 0,05$ ). Variabel kepemimpinan yang bersifat memaksa juga tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan ( $p\text{-value} = 0,125 > \alpha = 0,05$ ). Selain itu variabel kepemimpinan yang bersifat memaksa juga tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan ( $p\text{-value} = 0,730 > \alpha = 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memaksa, dimana pimpinan menetapkan standar kerja dan disiplin yang ketat serta tidak segan menegur bahkan mengancam karyawan, tidak berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja serta keterlibatan dan karyawan. Dari fakta yang ditemukan dilapangan pada unit BPBD Kota Banda Aceh dan Aceh Besar perilaku pemimpin yang tidak bertindak tegas dalam menerapkan disiplin kerja dan permisif terhadap

pelanggaran disiplin tidak pernah menegur, dan memberi sanksi karyawan yang melanggar disiplin dan SOP (standar operasional prosedur) organisasi menjadikan perilaku abai karyawan terhadap tugas terus berkelanjutan. Kondisi yang menyebabkan kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan Mekanisme tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan memaksa karena kepemimpinan memaksa tidak optimal diterapkan dalam organisasi.

Sedangkan variabel kepemimpinan yang bersifat merangkul secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $p\text{-value} = 0,002 < \alpha = 0,05$ ), dimana setiap kenaikan satu satuan skor untuk kepemimpinan yang bersifat merangkul akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar sebesar 0,374 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merangkul, dimana pimpinan bersikap arif dan bijaksana serta tidak memaksa dan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan bahkan menyemangati karyawan dalam melakukan pekerjaannya, akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Sikap kompromis namun terukur dari pemimpin tentu akan membangun etos kerja.

Beberapa kasus yang terungkap dari observasi Proses Mekanisme ke unit Proses Hasil, perilaku kepemimpinan membaaur dengan karyawan, ngopi

bersama, mudah berkomunikasi tanpa gab dengan bawahan beberpa perilaku memudahkan pemimpin menggerakkan karyawan untuk tugas sulit dan beresiko. Contoh kasus yang Proses Mekanisme temui bagaimana pemimpin BPBA Aceh Besar menggerakkan personil damkarnya untuk mengamankan sarang tawon di beberapa lokasi yang sudah meresahkan masyarakat. Personil mau bergerak padahal tidak dilengkapi dengan alat dan pakaian khusus menghadapi serangga penyengat mematikan seperti tawon. Kasus lainnya meminta tim damkar untuk mengevakuasi warga korban banjir di Lhong Aceh Besar. Padahal itu bukan tugas pokok mereka, namun dalam kondisi siaga darurat mereka sigap terjun ke lokasi bencana. Mekanisme ini sebanding dengan Proses Mekanisme Chen (2006) yang menyatakan bahwa semakin baik dan efektif perilaku kepemimpinan, maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Variabel kepemimpinan yang bersifat merangkul juga secara signifikan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan ( $p\text{-value} = 0,001 < \alpha = 0,05$ ), dimana setiap kenaikan satu satuan skor untuk kepemimpinan yang bersifat merangkul akan berdampak pada meningkatnya keterlibatan karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar sebesar 0,318 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merangkul, dimana pimpinan bersikap arif dan bijaksana serta tidak memaksa dan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan bahkan

menyemangati karyawan dalam melakukan pekerjaannya, akan berdampak pada meningkatnya keterlibatan karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar.

### **Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Mekanisme Karyawan**

Variabel kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan ( $p\text{-value} = 0,047 < \alpha = 0,05$ ), dimana setiap kenaikan satu satuan skor untuk kepuasan kerja akan berdampak pada meningkatnya Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BBD Aceh Besar sebesar 0,185 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, baik karena mendapatkan penghargaan, kompensasi, promosi, maupun memiliki hubungan yang baik dengan sesama karyawan, akan berdampak pada meningkatnya Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BBD Aceh Besar. Sebagian besar karyawan yang ditemui Proses Mekanisme mengatakan akan meningkatkan Mekanisme mereka jika kompensasi meningkat, kemudian promosi karier adil, diberikan penghargaan akan Mekanisme kerja serta perlakuan yang adil dalam penugasan.

Mekanisme ini sebanding dengan Proses Mekanisme Luthan (2005) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi perilaku dan Mekanisme

anggota organisasi yang berdampak langsung pada tingkat produktifitas dan Hasil. Begitu pula dengan variabel keterlibatan karyawan yang secara signifikan berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan ( $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$ ), dimana setiap kenaikan satu satuan skor untuk keterlibatan karyawan akan berdampak pada meningkatnya Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BBD Aceh Besar sebesar 0,523 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan, dimana karyawan selalu ikut berperan aktif tidak hanya dalam menjalankan apa yang ditugaskan namun juga dalam proses pengambilan keputusan terkait pekerjaannya serta terlibat dalam penyusunan rencana dan evaluasi kerja, akan berdampak pada meningkatnya Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BBD Aceh Besar.

### **3. Pengaruh Langsung Kontribusi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Mekanisme Karyawan**

Variabel kontribusi organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$ ), dimana setiap kenaikan satu satuan skor untuk kontribusi organisasi akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BBD Aceh Besar sebesar 0,379 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi organisasi dalam memberikan kesempatan dan dukungan untuk membantu karyawan berkembang, serta memberikan

perhatian terhadap kesehatan, keselamatan kerja, dan kesejahteraan karyawan, akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BBD Aceh Besar. Dalam hal ini kontribusi organisasi akan berpengaruh langsung terhadap Mekanisme karyawan jika organisasi memberikan kontribusi berupa kesempatan untuk berkembang, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, organisasi perhatian pada kesehatan dan keselamatan kerja, kesempatan berkarir terbuka lebar serta kesejahteraan dan hubungan antar karyawan mendapat perhatian organisasi. Akan tetapi variabel kontribusi organisasi tidak berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BBD Aceh Besar ( $p\text{-value} = 0,743 > \alpha = 0,05$ ). Karena kontribusi organisasi dengan perwujudan tindakan organisasi seperti tersebut diatas tidak dilakukan oleh BPBA dan BPBD Kota Banda Aceh dan Aceh Besar maka oleh karena itu kontribusi organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap Mekanisme karyawan.

Sedangkan keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar ( $p\text{-value} = 0,001 < \alpha = 0,05$ ). Sebelumnya, Tabel menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap Mekanisme karyawan, sedangkan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap Mekanisme

karyawan melalui variabel keterlibatan karyawan. Hal ini berarti keterlibatan karyawan dapat memediasi secara penuh hubungan antara budaya organisasi dengan Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar.

Selain itu, keterlibatan karyawan juga dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan yang bersifat merangkul dengan Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar ( $p\text{-value} = 0,003 < \alpha = 0,05$ ). Sebelumnya, Tabel menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat merangkul tidak berpengaruh secara langsung terhadap Mekanisme karyawan, sedangkan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat merangkul berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan melalui variabel keterlibatan karyawan. Hal ini berarti keterlibatan karyawan dapat memediasi secara penuh hubungan antara kepemimpinan yang bersifat merangkul dengan Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar.

Akan tetapi keterlibatan karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan yang bersifat memaksa dengan Mekanisme karyawan di BPBA, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar ( $p\text{-value} = 0,126 > \alpha = 0,05$ ). Dalam hal ini ditemukan bahwa karyawan BPBA dan BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh tidak seluruhnya mendapat peran dan dilibatkan dalam perencanaan program dan pelaksanaan Proses

Mekanisme sehingga mengakibatkan variable keterlibatan karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan memaksa terhadap Mekanisme karyawan.

# **BAB 5**

## **KESIMPULAN DAN SARAN**



## A. Kesimpulan

Berdasarkan Proses Mekanisme hipotesis yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dalam Proses Mekanisme ini, diantaranya yaitu:

1. Perilaku kepemimpinan memaksa dengan mengarahkan pekerjaan karyawan, standar kerja yang ketat dengan pengawasan tinggi, penerapan disiplin kerja dan memberikan teguran langsung tidak diterapkan optimal oleh pemimpin organisasi BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh dengan berbagai pertimbangan sehingga tidak mampu secara langsung mempengaruhi Mekanisme karyawan BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh dan lebih mengandalkan perilaku kepemimpinan merangkul.
2. Perilaku kepemimpinan merangkul diterapkan oleh pemimpin pada organisasi BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh dengan memberikan kebebasan dalam menjalankan pekerjaan minus pengawasan dan pengarahan, menyemangati karyawan, tidak memaksa dalam memerintah dan meminta karyawan terus belajar meningkatkan kompetensi dengan mengurangi ketegasan dan melonggarkan disiplin kerja lebih disukai karyawan dan perilaku ini ditemukan berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh.

3. Kontribusi organisasi dan kepemimpinan yang bersifat merangkul berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Badan Penanggulangan Bencana (BPB) Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Sedangkan kepemimpinan yang bersifat memaksa tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Badan Penanggulangan Bencana (BPB) Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar.
4. Budaya organisasi dan kepemimpinan yang bersifat merangkul berpengaruh secara langsung terhadap keterlibatan karyawan di Badan Penanggulangan Bencana (BPB) Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Sedangkan kepemimpinan yang bersifat memaksa tidak berpengaruh secara langsung terhadap keterlibatan karyawan di Badan Penanggulangan Bencana (BPB) Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar.
5. Budaya organisasi, kontribusi organisasi, kepemimpinan yang bersifat merangkul, serta kepemimpinan yang bersifat memaksa tidak berpengaruh secara langsung terhadap Mekanisme karyawan di Badan Penanggulangan Bencana (BPB) Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Akan tetapi, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap Mekanisme

- karyawan di Badan Penanggulangan Bencana (BPB) Aceh, BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar.
6. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara kontribusi organisasi, kepemimpinan yang bersifat merangkul, serta kepemimpinan yang bersifat memaksa terhadap Mekanisme karyawan di Badan Penanggulangan Bencana Aceh (BPBA), BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Kepuasan yang tinggi akan dirasakan karyawan jika pemenuhan kesejahteraan dengan peningkatan kompensasi, kesempatan pengembangan diri dengan pendidikan dan pelatihan serta hubungan internal karyawan semakin baik akan berdampak pada peningkatan Mekanisme karyawan.
  7. Keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan yang bersifat merangkul terhadap Mekanisme karyawan di Badan Penanggulangan Bencana Aceh (BPBA), BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar. Akan tetapi keterlibatan karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan yang bersifat memaksa terhadap Mekanisme karyawan di Badan Penanggulangan Bencana Aceh (BPBA), BPBD Kota Banda Aceh, dan BPBD Aceh Besar.
  8. Perilaku kepemimpinan yang efektif ketika pemimpin mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal melakukan evaluasi dalam

berbuat dan bertindak yang berorientasi Mekanisme karyawan kearah tujuan organisasi.

9. Mekanisme ini yang menyatakan perilaku kepemimpinan memaksa tidak berdampak langsung terhadap Mekanisme karyawan BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh bukan bermakna perilaku kepemimpinan memaksa tidak tepat untuk diterapkan. Tentu hal ini harus disikapi dengan bijak, bisa jadi penerapan perilaku kepemimpinan memaksa belum diterapkan dengan sungguh-sungguh dalam organisasi. Ini bisa disebabkan perasaan sungkan, mengganggu hubungan dengan karyawan dan pemimpin menjadi kurang disenangi karyawan. Namun untuk mencapai organisasi yang efektif perilaku kepemimpinan memaksa dan merangkul keduanya harus diterapkan secara seimbang dalam organisasi disesuaikan menurut kebutuhan.
10. Proses Mekanisme ini juga menemukan bahwa keterlibatan berpengaruh secara langsung maupun mediasi terhadap Mekanisme karyawan BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh. Ini menunjukkan bahwa perlibatan karyawan dengan cerminan indikator dilibatkan dalam perencanaan dan pelaksanaan program, diberikan tanggung jawab, dimintakan saran dan pendapatnya kalua ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan Mekanisme karyawan BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh. Selanjutnya kontribusi organisasi

dan kepuasan kerja harus ditingkatkan karena ini terbukti semakin meningkat kontribusi organisasi dan kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap Mekanisme karyawan.

## **B. Saran**

Berdasarkan Mekanisme yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, diantaranya yaitu:

1. Pada Proses Mekanisme kepemimpinan memaksa tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Mekanisme karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Namun jika dilihat pada deskriptif terlihat bahwa karyawan sangat setuju bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat memaksa terjadi dalam institusi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu diharapkan pemimpin menerapkan perilaku kepemimpinan memaksa di organisasi BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh. Berikutnya untuk Proses Mekanisme selanjutnya dapat dicari variabel mediasi lainnya yang dapat membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan memaksa terhadap Mekanisme karyawan.
2. Merujuk pada Mekanisme ini, Untuk organisasi BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh disarankan lebih menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat merangkul dengan memberikan perhatian individual, meingkatkan moril kerja,

mendorong kerja lebih keras dan pemimpin harus lebih kreatif dan inovatif dalam menjalankan roda organisasi. dibandingkan gaya kepemimpinan yang bersifat memaksa, karena terbukti secara empiris bahwa kepemimpinan yang bersifat merangkul secara tidak langsung mampu meningkatkan Mekanisme karyawan. Selain itu, untuk Proses Mekanisme selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lainnya yang berkemungkinan mempunyai pengaruh terhadap Mekanisme karyawan, contohnya seperti lingkungan kerja serta motivasi kerja.

3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh, disarankan untuk meningkatkan indikator kepuasan kerja, antara lain kesejahteraan dan kompensasi, kesesuaian minat dengan pekerjaan, promosi dan karir, hubungan rekan atasan bawahan untuk meningkatkan Mekanisme karyawan.
4. Untuk meningkatkan Mekanisme karyawan disarankan pemimpin BPBA, BPBD Aceh Besar dan Kota Banda Aceh meningkatkan indikator Mekanisme karyawan, seperti memiliki pemahaman dan pengetahuan tentang pekerjaan, mampu memetakan potensi bencana, kemampuan koordinasi, mampu memenuhi sasaran kerja, pemimpin juga harus cepat tanggap terhadap perubahan dan kebutuhan organisasi. Ini menjadi penting mendapat perhatian untuk meningkatkan Mekanisme karyawan.

5. Pada Proses Mekanisme selanjutnya juga diharapkan dapat menambahkan dan mengembangkan indikator yang ada menjadi lebih spesifik terhadap variabelnya. Selain itu, penambahan indikator juga dapat membantu jika terdapat variabel yang tidak valid, sehingga jika ada beberapa indikator yang tidak valid, indikator tersebut bisa langsung direduksi karena masih banyak indikator lainnya yang tersisa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alan M. Saks. (2011). Antecedents and consequences of employee engagement revisited <https://www.emerald.com/insight/publication/isn/2051-6614>
- Ahmad, Saima. "Can Ethical Leadership Inhibit Workplace Bullying across East and West: Exploring Cross-Cultural Interactional Justice as a Mediating Mechanism." *European Management Journal* 36, no. 2 (2018): 223-34. doi:10.1016/j.emj.2018.01.003.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2016). The effect of organizational justice on knowledge sharing: An empirical evidence from the Chinese telecommunication sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1-12. <http://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002>
- Anja Krog, (2014). The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation. Department of Psychology University of Oslo
- Bakhshi and Kumar (2011). Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management* Vol 3 No 4

- Bakhshi and Kumar (2009). National Culture and Organizational Citizenship Behavior: Development of a Scale
- Behrendt, Peter, Sandra Matz, and Anja S. Göritz. "An Integrative Model of Leadership Behavior." *Leadership Quarterly* 28, no. 1 (2017): 229-44. doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.002.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E. (1993) *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Birasnav, M. "Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership beyond the Effects of Transactional Leadership." *Journal of Business Research* 67, no. 8 (2014): 1622-29. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.006.
- Bird, Allan, and Mark E. Mendenhall. "From Cross-Cultural Management to Global Leadership: Evolution and Adaptation." *Journal of World Business* 51, no. 1 (2016): 115-26. doi:10.1016/j.jwb.2015.10.005.
- Cetin, Munevver Olcum, and F. Sehkar Fayda Kinik. "An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 (2015): 519-27. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.122.
- Chang Li, H., Mirmirani, S., & Ilacqua, J. A. (2009). *Confucius Institutes. The Learning Organization*,

16(6), 469–482.

<http://doi.org/10.1108/09696470910993945>

Chen, Shu Chuan. "Paternalistic Leadership and Cabin Crews' Upward Safety Communication: The Motivation of Voice Behavior." *Journal of Air Transport Management* 62 (2017): 44–53. doi:10.1016/j.jairtraman.2017.02.007.

Chénard Poirier, Léandre Alexis, Alexandre J.S. Morin, and Jean Sébastien Boudrias. "On the Merits of Coherent Leadership Empowerment Behaviors: A Mixture Regression Approach." *Journal of Vocational Behavior* 103, no. September 2016 (2017): 66–75. doi:10.1016/j.jvb.2017.08.003.

Cheng (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality*.

Chapman, A. L. N., David, J., & Karen, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders: Patterns, influences and implications for leadership development. *Leadership in Health Services*, 27(4), 283–298. <http://doi.org/10.1108/LHS-03-2014-0022>

De Long, D.W. and Fahey, L. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14, 113–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>

- Fandy Tjiptono dan Diana, (2003). Total Quality Management (TQM) - edisi revisi <https://onsearch.id/Record/IOS13001.slims-79385>
- Ferkins, Lesley, David Shilbury, and Ian O'Boyle. "Leadership in Governance: Exploring Collective Board Leadership in Sport Governance Systems." *Sport Management Review*, 2017. doi:10.1016/j.smr.2017.07.007.
- Gary A. Yukl, (2013). *Leadership in Organizations*, 8th Edition  
State University of New York, Albany
- Gu, Huimin, Philippe Duverger, and Larry Yu. "Can Innovative Behavior Be Led by Management? A Study from the Lodging Business." *Tourism Management* 63 (2017): 144-57. doi:10.1016/j.tourman.2017.06.010.
- Gillet, Nicolas, Evelyne Fouquereau, H el ene Coillot, Franck Bonnetain, Sophie Dupont, Leila Moret, Am elie Anot, and Philippe Colombat. "Ethical Leadership, Professional Caregivers' Well-Being, and Patients' Perceptions of Quality of Care in Oncology." *European Journal of Oncology Nursing* 33, no. December 2017 (2018): 1-7. doi:10.1016/j.ejon.2018.01.002.
- Gill, Carol, William Gardner, Johannes Claeys, and Kathleen Vangronsveld. "Using Theory on Authentic Leadership to Build a Strong Human

Resource Management System.” *Human Resource Management Review*, no. xxxx (2018): 0-1. doi:10.1016/j.hrmr.2018.02.006.

Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>

Harter, James K., Schmidt, Frank L., Hayes, Theodore L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(2), Apr 2002, 268-279

Hoch, Julia E., and James H. Dulebohn. “Team Personality Composition, Emergent Leadership and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework.” *Human Resource Management Review* 27, no. 4 (2017): 678-93. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.012.

Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16. <http://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>

Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational

Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 512–519. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)

Inceoglu, Ilke, Geoff Thomas, Chris Chu, David Plans, and Alexandra Gerbasi. "Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and a Future Research Agenda." *Leadership Quarterly* 29, no. 1 (2018): 179–202. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.006.

Jasimuddin, Sajjad M., and M. Muzamil Naqshbandi. "Knowledge-Oriented Leadership and Open Innovation: Role of Knowledge Management Capability in France-Based Multinationals." *International Business Review*, no. December (2018): 1–13. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.12.001.

Jiang, Lixin, and Tahira M. Probst. "Transformational and Passive Leadership as Cross-Level Moderators of the Relationships between Safety Knowledge, Safety Motivation, and Safety Participation." *Journal of Safety Research* 57 (2016): 27–32. doi:10.1016/j.jsr.2016.03.002.

Kulich, Clara, Vincenzo Iacoviello, and Fabio Lorenzi-Cioldi. "Solving the Crisis: When Agency Is the Preferred Leadership for Implementing Change." *Leadership Quarterly* 29, no. 2 (2016): 295–308. doi:10.1016/j.leaqua.2017.05.003.

- Lai, Chia Yu, Jack Shih Chieh Hsu, and Yuzhu Li. "Leadership, Regulatory Focus and Information Systems Development Project Team Performance." *International Journal of Project Management* 36, no. 3 (2017): 566–82. doi:10.1016/j.ijproman.2017.11.001.
- Lee, Angela, and Nichelle C. Carpenter. "Seeing Eye to Eye: A Meta-Analysis of Self-Other Agreement of Leadership." *Leadership Quarterly* 29, no. 2 (2016): 253–75. doi:10.1016/j.leaqua.2017.06.002.
- Leroy, Hannes, Jesse Segers, Dirk van Dierendonck, and Deanne den Hartog. "Managing People in Organizations: Integrating the Study of HRM and Leadership." *Human Resource Management Review*, no. xxxx (2018). doi:10.1016/j.hrmmr.2018.02.002.
- Liphadzi, M., C. O. Aigbavboa, and W. D. Thwala. "A Theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management." *Procedia Engineering* 196, no. June (2017): 478–82. doi:10.1016/j.proeng.2017.07.227.
- López, Valentino Morales. "Leadership in Organization Knowledge to Mexico." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 73 (2013): 661–68. doi:10.1016/j.sbspro.2013.02.103.
- Madanchian, Mitra, Norashikin Hussein, Fauziah Noordin, and Hamed Taherdoost. "The Impact of Ethical Leadership on Leadership Effectiveness

- among SMEs in Malaysia." *Procedia Manufacturing* 22 (2018): 968-74. doi:10.1016/j.promfg.2018.03.138.
- Martin. J and C. Siehl. (1990). *Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis. Organizational Dynamics* Vol. 12 Issue 2 Pages 52-64. *Organizational Behavior*
- Mary Welch, (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. <https://www.emerald.com/insight/publication/isn/1356-3289>
- Manning, T., & Robertson, B. (2011). The dynamic leader revisited: 360-degree assessments of leadership behaviours in different leadership situations. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 88-97. <http://doi.org/10.1108/00197851111108917>
- McShane, Steven L., and M.A. Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior, Emerging Realities For The Workplace Revolution*, New York: McGraw-Hill
- Mládková, Ludmila. "Leadership in Management of Knowledge Workers." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41 (2012): 243-50. doi:10.1016/j.sbspro.2012.04.028.
- Mobarakeh, N. S. (2011). The relation between the organizational culture and creativity of managers and experts of Khuzestan physical education organization. *Procedia - Social and Behavioral*

Sciences, 15, 3648–3650.  
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.350>

Olu-Abiodun, Oluwatosin, and Olumide Abiodun. “Perception of Transformational Leadership Behaviour among General Hospital Nurses in Ogun State, Nigeria.” *International Journal of Africa Nursing Sciences* 6 (2017): 22–27. doi:10.1016/j.ijans.2017.02.001.

Olu Ojo, (201). Organizational Culture and corporate performance: empirical eviden from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*

Vol 5 No 2.

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222–5227.  
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.116>

Peck, Jessica A., and Mary Hogue. “Acting with the Best of Intentions... or Not: A Typology and Model of Impression Management in Leadership.” *Leadership Quarterly* 29, no. 1 (2018): 123–34. doi:10.1016/j.leaqua.2017.10.001.

Place, Katie R., and Jennifer Vardeman-Winter. “Where Are the Women? An Examination of Research on Women and Leadership in Public Relations.”

- Public Relations Review 44, no. 1 (2017): 165–73.  
doi:10.1016/j.pubrev.2017.10.005.
- Phelps, N. A., Bunnell, T., & Miller, M. A. (2011). Post-disaster economic development in Aceh: Neoliberalization and other economic-geographical imaginaries. *Geoforum*, 42(4), 418–426.  
doi:<http://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.02.006>
- Prasertcharoensuk, Thanomwan, & Puttarakulwisan, B. (2014). Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 796–801.  
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.300>
- Retna, K. S., & Jones, D. (2013). The “learning organisation” and Singapore culture. *Learning Organization*, The, 20(4), 338–351.  
<http://doi.org/10.1108/TLO-06-2011-0036>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Robbins S, San Timothy A. Judge. (2015). *Organizational Behavior*, 15th Edition
- Rubens, Arthur, Gerald A. Schoenfeld, Bryan S. Schaffer, and Joseph S. Leah. “Self-Awareness and Leadership: Developing an Individual Strategic Professional Development Plan in an MBA Leadership Course.” *International Journal of*

- Management Education 16, no. 1 (2018): 1–13.  
doi:10.1016/j.ijme.2017.11.001.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.  
<http://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Schauer, A., Vasconcelos, A. C., & Sen, B. (2015). The ShaRInK framework: a holistic perspective on key categories of influences shaping individual perceptions of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 770–790.  
<http://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0519>
- Somlea, I. N. H., & Marian, L. (2012). Study Case for Determination of Organizational Culture in a State Organization. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 941–945. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00254-7](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00254-7)
- Sienkiewicz-Malyjurek, Katarzyna. “Determinants and Attributes of Leadership in the Public Safety Management System.” *Procedia Economics and Finance* 39, no. November 2015 (2016): 115–21.  
doi:10.1016/S2212-5671(16)30254-4.
- Shao, Zhen, Yuqiang Feng, and Qing Hu. “Impact of Top Management Leadership Styles on ERP Assimilation and the Role of Organizational Learning.” *Information and Management* 54, no. 7 (2017): 902–19. doi:10.1016/j.im.2017.01.005.

- Spies, Lori A., Jennifer Gray, Jakki G. Opollo, Scovia Mbalinda, Rose Nabirye, and Cliff Aliga Asher. "Transformational Leadership as a Framework for Nurse Education about Hypertension in Uganda." *Nurse Education Today* 64, no. February (2018): 172-74. doi:10.1016/j.nedt.2018.02.009.
- Stiles, Shelley, Brendan Ryan, and David Golightly. "Evaluating Attitudes to Safety Leadership within Rail Construction Projects." *Safety Science*, no. July 2017 (2018): 1-11. doi:10.1016/j.ssci.2017.12.030.
- Vieira, Valter Afonso, Marcelo Gattermann Perin, and Claudio Hoffmann Sampaio. "The Moderating Effect of Managers' Leadership Behavior on Salespeople's Self-Efficacy." *Journal of Retailing and Consumer Services* 40, no. July 2017 (2018): 150-62. doi:10.1016/j.jretconser.2017.09.010.
- Walton, M. (2011). Leadership behavior-in-context: An antidote to leadership hype. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 415-421. <http://doi.org/10.1108/00197851111171836>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Schaufeli dan Bakker, (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of*

Organizational Behavior Volume 25, Issue 3 p. 293-31

- Xu, Jie-Hui. "Leadership Theory in Clinical Practice." *Chinese Nursing Research* 4, no. 4 (2017): 155-57. doi:10.1016/J.CNRE.2017.10.001.
- Yang, Li Ren, Chung Fah Huang, and Ting Jui Hsu. "Knowledge Leadership to Improve Project and Organizational Performance." *International Journal of Project Management* 32, no. 1 (2014): 40-53. doi:10.1016/j.ijproman.2013.01.011.
- Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109-126. <http://doi.org/10.1108/CMS-04-2014-0089>
- Zagenczyk, T (2006). A social influence analysis of perceived organizational support. D-Scholarship institutional repository university of Pittsburgh
- Zhang, Shu, Xiuzhi Shi, and Chao Wu. "Measuring the Effects of External Factor on Leadership Safety Behavior: Case Study of Mine Enterprises in China." *Safety Science* 93 (2017): 241-55. doi:10.1016/j.ssci.2016.12.017.
- Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 277-295.
- Zipperer, M. (2005). Post-tsunami Banda Aceh—on the road to recovery. *The Lancet Infectious Diseases*,

5(3), 134. doi:[http://doi.org/10.1016/S1473-3099\(05\)01292-2](http://doi.org/10.1016/S1473-3099(05)01292-2)

Zulch, Benita. "Leadership Communication in Project Management." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119 (2014): 172-81. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.021.

## PROFIL PENULIS I



**Dr. Edwar M. Nur. SE. MM** lahir di Aceh Besar pada tanggal 03 Desember 1973. Melanjutkan pendidikan tinggi Universitas Syiah Kuala, Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen, Pada tahun 1992 dan Lulus tahun 1997. Kemudian pada tahun 1999 melanjutkan kuliah S2 Universitas Brawijaya, Human Resources Magister Management Program Magister Manajemen Lulus tahun 2022.

Universitas Syiah Kuala, Doktor Ilmu Manajemen Tahun 2021. Dr. Edwar M. Nur. SE. MM adalah Dosen pada Dosen Pasca Sarjana Universitas Abulyatama.

# SINERGITAS ORGANISASI BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH ACEH: **ANTARA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KONVENSIONAL**

Badan penanggulangan bencana yang memiliki fungsi pengkoordinasian pelaksanaan mekanisme penanggulangan bencana secara terencana, terpadu, dan menyeluruh disebut Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) yang berkoordinasi dengan Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) dan bertanggung jawab kepada Gubernur, bupati dan walikota. Khusus untuk Aceh lembaga ini disebut Badan Penanggulangan Bencana Aceh yang dikenal dengan singkatan BPBA. Adapun Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan bekerjasama dengan keyakinan dan semangat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektifitas kepemimpinan akan sangat menentukan keberhasilan organisasi.



Penerbit  
PT. Radja Intercontinental Publishing  
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,  
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

ISBN 978-623-88568-0-0



[www.radjapublika.org](http://www.radjapublika.org)