

Pengaruh Pemimpin dari Luar Organisasi Terhadap Penerimaan dan Komitmen Karyawan: Sebuah Studi Eksplorasi

Angga Ranggana Putra¹, Arif Murti Rozamuri², Tri Wismiarsi³.

¹Program Studi Manajemen, Universitas Pertamina, Indonesia

³Program Studi Manajemen Universitas Bakrie, Indonesia

Email: Angga.rp@universitaspertamina.ac.id

ABSTRACT

Multi-talented leaders are needed in the current millennium era. To date, companies often hires outside organization leaders, even though this method invites pros and cons. This research is a preliminary study conducted with qualitative methods, a case study method, which aims to determine the influence of outside organizational leaders on employee acceptance and commitment. Data was obtained from a higher education institution in Indonesia through a focus group discussion. The results of the analysis show that outside organization leaders influence employee acceptance and commitment. In addition, manager and non-manager respondents showed different concerns. Managers concerns about the impact of outside organizational leaders at the organizational level, while non-managers pay attention to the influence of outside organizations on their personal interests.

ABSTRAK

Pemimpin multi talenta sangat dibutuhkan di era milenium saat ini. Untuk mendapatkannya, tidak jarang perusahaan harus mencarinya dari luar organisasi, walau pun cara ini mengundang pro dan kontra. Penelitian ini merupakan penelitian pendahuluan yang dilakukan dengan metode kualitatif, dalam hal ini metode studi kasus, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh para pemimpin dari luar organisasi pada penerimaan dan komitmen karyawan. Data diperoleh dari suatu institusi pendidikan tinggi di Indonesia melalui diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*). Hasil analisis menunjukkan bahwa pemimpin dari luar organisasi mempengaruhi penerimaan dan komitmen karyawan. Selain itu, responden manajer dan non-manajer menunjukkan perhatian yang berbeda. Para manajer memiliki perhatian mengenai dampak para pemimpin dari luar organisasi pada organisasi dimana mereka bekerja, sementara para non-manajer menaruh perhatian pada pengaruh pemimpin dari luar organisasi pada kepentingan pribadi mereka.

Keywords: employee acceptance; employee commitment; leadership.

¹Program Studi Manajemen, Universitas Pertamina, Indonesia

PENDAHULUAN

Di era pasca-modern ini, organisasi harus menghadapi banyak tantangan, perubahan, dan kekacauan. Situasi yang tidak menguntungkan ini dihadapi oleh berbagai organisasi, tidak terkecuali organisasi di sektor pendidikan tinggi (Kavanagh dan Ashkanasy, 2006). Berbagai strategi digunakan untuk menjaga pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang seperti akuisisi, merger dan perubahan, serta merekrut pemimpin dari luar organisasi. (Cartwright dan Cooper, 1992; Bower, 2007).

Teori kepemimpinan menemukan bahwa kepemimpinan adalah memotivasi orang lain (Van Knippenberg dan Hogg, 2003), dipercaya dan diterima oleh karyawan (Weber, 1996), menginginkan orang lain untuk mendapatkan komitmen penuh dari karyawan (Perry, 2004), berperilaku berbeda dalam situasi yang berbeda (Yukl, 2006). Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi jangka panjang. Dalam praktiknya, merekrut pemimpin dari luar organisasi telah dilakukan oleh berbagai perusahaan. Seperti di Indonesia, para pemimpin puncak perusahaan milik negara sering dipekerjakan dari luar perusahaan, daripada dipromosikan dari dalam organisasi (Prasongko, 2018). Tidak berbeda dengan perusahaan milik negara, banyak juga perusahaan swasta yang mempekerjakan pemimpin puncak dari luar organisasi karena berbagai alasan. Banyak penelitian dilakukan untuk menemukan pengaruh kepemimpinan terhadap karyawan, namun penelitian terbatas hanya untuk menyelidiki pengaruh pemimpin dari organisasi luar terhadap karyawan (Bower, 2007). Oleh karena itu, penelitian ini melihat pengaruh pemimpin organisasi luar terhadap penerimaan dan komitmen karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses membujuk orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan juga merupakan proses untuk memfasilitasi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2006). Menurut Day (2000) setiap individu dianggap sebagai pemimpin, dan kepemimpinan menjadi hal penting dari sistem yang efektif dalam organisasi.

Dalam sebuah penelitian oleh Booz Allen melaporkan bahwa CEO luar yang melakukan efisiensi biaya umumnya gagal dalam jangka panjang: Setelah dua atau tiga tahun awal memotong kalangan pegawai bawah, CEO meninggalkan atau menjual perusahaan. Orientasi jangka pendek ini menghancurkan nilai dalam jangka menengah dan panjang” (Bower, 2007).

Penulis yang sama menjelaskan bahwa ada empat keterampilan yang diperlukan oleh CEO baru, baik di luar maupun di dalam organisasi, untuk mendorong perusahaan untuk bertahan dan tumbuh, yang meliputi (1) kemampuan untuk mengevaluasi pasar perusahaan dan memiliki visi untuk memposisikan ulang dirinya sendiri, (2) kemampuan untuk mengenali dan merekrut orang-orang berbakat untuk menerapkan visi, (3) kemampuan untuk mengetahui masalah perusahaan secara rinci dan spesifik, (4) kemampuan untuk memahami bagaimana perusahaan benar-benar bekerja dalam hal proses bisnis dan orang-orang kunci terlibat. Seorang pemimpin dari luar organisasi, sebagai pemimpin baru, membawa pengalaman dan perspektif baru ke grup, dan ini akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi atau sebaliknya pemimpin yang sama dapat mengurangi kinerja, karena pemimpin dari luar perlu mempelajari budaya kelompok (Worchel, Jenner, Hebl, 1998). Lebih lanjut, mereka menjelaskan bahwa kinerja tertinggi ditemukan ketika mantan pemimpin tetap dalam kelompok dan di dalam pemimpin organisasi menggantikan pemimpin sebelumnya, dibandingkan dengan pemimpin tetap sebelumnya di dalam kelompok dan pemimpin luar menggantikan pemimpin sebelumnya. Ini karena pengaruh mantan pemimpin pada pemimpin internal baru untuk menghormati komitmen organisasi yang ada.

Berbeda dari industri, lembaga pendidikan tinggi terkemuka menghadapi tantangan unik. Dengan segala kompleksitas organisasionalnya, berbagai tujuan dan nilai-nilai tradisionalnya, sifat kepemimpinan dalam pendidikan tinggi bersifat ambigu dan diperebutkan (Petrov, 2006). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan positif memiliki hubungan yang kuat dengan penerimaan karyawan dan sebagai gantinya memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Kelloway, et.al., 2012; Kavanagh dan Ashkanasy, 2006). Kepemimpinan memengaruhi komitmen anggota organisasi untuk mendukung atau menentang tujuan dan nilai-nilai organisasi (Shamir, House dan Arthur, 1993). Selain itu, komitmen sangat penting untuk mendukung kinerja organisasi (Bass & Riggio, 2006; Huy, 2002; Herscovitch dan Meyer, 2002). Sebaliknya, anggota organisasi dapat mendukung nilai-nilai yang konsisten dengan nilai-nilai pemimpin mereka, tetapi bukan nilai-nilai organisasi mereka (Hoffman, Bynum, Picolo dan Sutton, 2011). Selain itu, perilaku kepemimpinan disebut negatif jika seperti pengawasan kasar, permusuhan, verbal dan non-verbal tidak termasuk kontak fisik" (Tepper, 2000: 178). Karena posisi organisasinya yang lebih tinggi dan kekuatan pengambilan keputusan yang lebih kuat, para pemimpin cenderung menunjukkan perilaku pengawasan yang kejam seperti mengejek, meneriaki, dan mengintimidasi bawahan; mengambil kredit untuk prestasi bawahan; dan menghubungkan hasil yang tidak diinginkan dengan faktor pribadi bawahan (Tepper, 2009).

Penerimaan Karyawan

Penerimaan dalam psikologi manusia adalah persetujuan seseorang terhadap realitas suatu situasi, mengakui suatu proses atau kondisi (seringkali situasi negatif atau tidak nyaman) tanpa berusaha mengubahnya, memprotes, atau keluar dari toleransi adalah suatu kebajikan (Law Library - American Law and Legal) Informasi: 2009). Ini dikenal sebagai orang yang ingin orang lain memperlakukan mereka dengan baik untuk memperlakukan mereka kembali dengan baik. Menurut Weber (1996), seorang pemimpin yang baik harus dapat memenangkan kepercayaan dari karyawan, sehingga karyawan akan menerima keputusan mereka.

Penerimaan karyawan terhadap situasi, kondisi atau perubahan tertentu mengandung empat komponen, dukungan ekspresif secara terbuka, dukungan tersembunyi, dukungan aktif, dan dukungan pasif (Bovey dan Hede, 2001). Pertama, dalam keadaan ekspresif dan aktif secara terbuka, karyawan akan bersemangat untuk memulai dan mengambil tindakan. Kedua, dalam keadaan terbuka secara ekspresif tetapi pasif, karyawan setuju dan menerima perubahan yang disarankan. Ketiga, dalam keadaan dukungan tersembunyi dan aktif, karyawan akan menunjukkan dukungan dan kerja sama mereka. Akhirnya, dalam keadaan dukungan tersembunyi dan pasif, karyawan menyerah dan mematuhi perubahan yang dibuat.

Kavanagh dan Ashkanasy (2006) dan Carter et al. (2012) menemukan bahwa perilaku pemimpin dan kepemimpinan, seperti hubungan berkualitas tinggi dengan karyawan, memiliki dampak besar pada kemampuan individu untuk menerima perubahan. Mereka menjelaskan bahwa tindakan yang diambil oleh para pemimpin memengaruhi penerimaan oleh individu, yang memainkan peran kunci dalam sistem formal dan informal dalam organisasi, untuk mengimplementasikan keputusan dari para pemimpin. Dalam situasi di mana perubahan diperlukan dalam organisasi, karyawan menjadi sadar bahwa alat pengukur kinerja dan loyalitas telah berubah secara tiba-tiba. Perubahan ini menimbulkan ancaman terhadap nilai-nilai perusahaan dan gaya hidup organisasi lama, dan ini membuat individu dalam organisasi defensif karena rendahnya tingkat kepercayaan di dalam institusi dan guncangan budaya (Mirvis, 1985). Penulis yang sama menyarankan reaksi karyawan lebih lanjut melalui empat tahap: (1) ketidakpercayaan dan penolakan, (2) kemarahan, kemudian kemarahan dan kebencian, (3) tawar-menawar emosional dimulai dengan kemarahan dan berakhir dengan depresi, dan akhirnya (4) penerimaan. Keempat tahap ini harus diakui dan ditangani dengan tepat oleh pemimpin, sehingga karyawan akan menerima keputusan mereka, jika tidak karyawan akan membenci perubahan, akan mengalami kesulitan mencapai tahap penerimaan, dan organisasi

akan gagal untuk berubah secara signifikan. Valikangas dan Okumura (1997) berpendapat bahwa sebagian individu menolak perubahan adalah sebagai akibat dari kegagalan pemimpin untuk memahami hal apa saja yang memotivasi pengikut untuk mengubah perilaku mereka. Secara lebih lanjut dijelaskan bahwa salah satu motivasi terkuat bagi karyawan dan sumber kekuatan untuk kepemimpinan adalah internalisasi, yaitu penerimaan pengaruh kepemimpinan yang konsisten dengan motif pengikut atau perilaku karyawan. Nilai-nilai perusahaan, yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi karyawan, akan mendorong penerimaan karyawan (Johannsdottir, Olafsson dan Davidsdottir, 2015). Keputusan kepemimpinan yang dilaksanakan melalui kekuatan koersif atau untuk keuntungan jangka pendek tidak mungkin dipertahankan, ini akan menghasilkan kegagalan implementasi strategi, turnover tinggi dan pengurangan inovasi (Hitt et al., 1991; Lozano, 2012).

RQ1. Pemimpin dari luar organisasi mempengaruhi penerimaan karyawan.

Komitmen Karyawan

Komitmen telah menjadi konsep yang sulit untuk didefinisikan, ini menghasilkan persamaan dan perbedaan dalam definisi (Meyer, Becker dan Vandenberghe, 2004). Di satu sisi, para ahli umumnya menjelaskan bahwa komitmen adalah sesuatu yang mengikat individu untuk mengarah pada tindakan yang relevan dengan tujuan tertentu, misalnya, komitmen mengikat individu ke suatu organisasi dan diyakini dapat mengurangi turn over (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen adalah keyakinan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi, pencapaiannya, dan keinginannya untuk menjadikan dirinya sebagai anggota organisasi (Porter et al., 1974). Di sisi lain, para ahli meninjau bahwa komitmen dapat diartikan secara berbeda-beda, 1) komitmen berkelanjutan merupakan kesadaran akan biaya terkait meninggalkan organisasi, pegawai tetap tinggal di organisasi tidak lebih dari sebuah kewajiban, 2) komitmen normatif, yang merupakan perasaan memiliki kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan dan 3) komitmen afektif, yang merupakan ikatan emosional, identifikasi dengan dan keterlibatan dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, hal. 67). Ketiga bentuk komitmen mengikat karyawan dengan organisasinya dan berhubungan negatif dengan turn over (Meyer et al., 2002). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa komitmen afektif menunjukkan korelasi yang sangat signifikan dan positif dengan kinerja pekerjaan, perilaku warga organisasi, dan kehadiran, sedangkan komitmen normatif muncul sebagai komitmen berikutnya yang mempengaruhi semua perilaku yang sama. Namun, komitmen kelanjutan cenderung tidak terkait, atau terkait negatif, dengan

perilaku organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini akan melihat komitmen afektif sebagai efek dari kepemimpinan.

Komitmen afektif, yang mengacu pada ikatan emosional dan keterlibatan dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991), menekankan ikatan karyawan dengan organisasi, ditangkap oleh karakteristik seperti penerimaan tujuan organisasi, nilai-nilai, dan visi misi. Selain itu, juga tentang keinginan untuk bergaul dengan organisasi (Perry, 2004). Ini mengacu pada perasaan memiliki dan rasa keterikatan pada organisasi. Hal tersebut bisa dikaitkan dengan karakteristik pribadi, perilaku kepemimpinan, dan struktur organisasi (Hartmann 2000). Selain itu, ada beberapa variabel yang terkait dengan komitmen afektif, struktur, dan lingkungan organisasi. Karakteristik pekerjaan, pekerjaan yang menarik, keamanan pekerjaan, peluang untuk maju, pengembangan, dukungan organisasi, dukungan pengawasan, perlakuan adil (keadilan distribusi, keadilan prosedural formal, dan keadilan interaksional), manajemen partisipatif, keterbukaan terhadap ide-ide baru, perubahan, kepuasan dengan gaji, pengalaman kerja karyawan, ketidakcocokan dalam jam kerja (berkorelasi negatif), dan perampangan adalah beberapa variabel ini (Lee dan Corbett 2006).

Visi dan strategi pemimpin menunjukkan dampak positif pada komitmen karyawan (Yi, Nataraajan dan Gong, 2010). Selain itu, perilaku kepemimpinan positif telah terbukti berhubungan positif dengan komitmen afektif (Bycio, Hackett, & Allen, 1995) serta untuk identifikasi dan keterikatan pada kelompok (Shamir et al., 1993). Ditemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang penuh pertimbangan paling cocok untuk mendorong komitmen afektif (Wallace, de Chernatony, dan Buil, 2013). Pengalaman emosional atau afektif karyawan selama proses kepemimpinan tertentu memengaruhi komitmen mereka untuk mendukung pelaksanaan keputusan pemimpin, perubahan organisasi yang sukses, dan kontribusi perilaku mereka terhadap upaya perubahan (Huy, 2002). Herscovitch dan Meyer (2002) berpendapat bahwa pengalaman positif akan mengarah pada reaksi positif terhadap perubahan positif dan ini mempengaruhi komitmen mereka terhadap perubahan dan perilaku kerja sama untuk mendukung perubahan, dan sebaliknya.

RQ2. Pemimpin dari luar organisasi memengaruhi komitmen karyawan.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Studi kualitatif memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan teori dalam manajemen (Doz, 2011). Penelitian ini menggunakan kerangka kerja interpretatif dan teoritis untuk lebih membentuk studi (Creswell, 2012; Lewis,

2015, Meriam dan Tisdel, 2015). Penelitian ini menggunakan pendekatan reflektif, sebagai peneliti yang terlibat pada tujuan penelitian. Pendekatan ini bermanfaat karena memfasilitasi peneliti selama pengumpulan, analisis, dan pelaporan data (Berger, 2015). Pertama, membantu para peneliti untuk mengidentifikasi pertanyaan dan konten yang ingin ditekankan atau dihindari oleh para peneliti dan menjadi sadar akan reaksi mereka sendiri terhadap wawancara, pemikiran, emosi, dan pemicunya, selama pengumpulan data. Kedua, memfasilitasi peneliti dalam melakukan analisis konten dan pelaporan, karena membantu dalam mengingatkan diri sendiri untuk 'penyuntingan tidak sadar' karena sensitivitasnya sendiri dan dengan demikian memungkinkan keterlibatan yang lebih penuh dengan data dan analisis komprehensif yang lebih mendalam tentang hal itu (Valentine in Berger, 2015). Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (Hancock dan Algozzine, 2017; Yin, 2015). Ini berfokus pada menggambarkan kasus dengan deskripsi, analisis dan interpretasi yang menggunakan informasi luas yang dikumpulkan melalui pengamatan, wawancara dan dokumen lainnya, seperti bahan audio-visual dan sumber-sumber lain yang relevan (Hancock dan Algozzine, 2017).

Data dikumpulkan dari lembaga pendidikan tinggi swasta baru di Indonesia. Para pemimpin lembaga ini adalah mantan pemimpin dan dosen dari universitas negeri terkemuka, dan mereka masih bekerja di universitas negeri pada saat yang sama. Oleh karena itu, mereka bekerja untuk dua universitas yang berbeda pada saat yang sama, universitas swasta dan milik negara. Penelitian ini menggunakan empat anggota organisasi dari universitas swasta yang sama, 2 manajer dan 2 non-manajer. Jumlah sampel dalam penelitian kualitatif tidak selalu ditentukan oleh tingkat kejenuhan data yang diperoleh, tetapi kualitas dan transparansi data (O'Reilly dan Parker, 2013). Sejalan dengan teori ini, jumlah sampel dianggap cukup dan bertanggung jawab untuk studi pendahuluan ini, karena kualitas data dan transparansi. Responden yang setuju untuk mengambil bagian dalam penelitian ini sangat terbatas karena, karena pekerjaan yang tinggi dan keengganan untuk terlibat dalam penelitian yang dianggap rahasia, untuk alasan ini para peneliti menggunakan jaringan mereka untuk mendapatkan sampel untuk penelitian (Taylor, Bogdan, dan DeVault, 2016).

Data dikumpulkan melalui diskusi kelompok terarah. Responden dan lembaga mereka dijamin anonimitas dalam penelitian. Semua responden adalah laki-laki. Pedoman pertanyaan digunakan untuk menjalankan diskusi kelompok terarah. Pedoman pertanyaan dihasilkan berdasarkan tujuan penelitian atau pertanyaan, yang telah dibuat menggunakan ulasan literatur (Lewis dan Nichols, 2014). Diskusi direkam dan berlangsung satu jam. Data yang direkam ditranskrip untuk analisis (Marshall dan Rossman, 2016). Selain itu data dikumpulkan juga melalui

pengamatan (Sekaran dan Bougie, 2016) dan situs web universitas, karena media online memfasilitasi penelitian dan pengumpulan data (Chaffey dan Ellis-Chadwick, 2016; Zahay, 2015).

Analisis yang digunakan adalah analisis konten, yang cocok untuk data yang dikumpulkan melalui FGD (Wilkinson, 2016). Unit analisis konten adalah tema, pernyataan tunggal tentang suatu subjek, yang lebih besar dari kata-kata, kalimat dan paragraf (Sekaran dan Bougie, 2016). Suatu tema lebih mungkin untuk diidentifikasi, semakin sering fenomena yang ditunjukkannya muncul dalam proses pengkodean (Bryman dan Bell, 2011). Oleh karena itu, analisis tematik digunakan untuk menganalisis data (Braun dan Clark, 2006) dan analisis ini lebih berguna (Sekaran dan Bougie, 2016). Analisis tematik membantu peneliti mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data. Pengodean ganda dilakukan oleh peneliti yang berbeda untuk meningkatkan konsistensi interpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Isi Hasil dan Pembahasan

Hasil. Responden mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah segala upaya untuk menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, di mana para pemimpin harus dapat memotivasi individu dalam organisasi untuk mengikuti apa yang diinginkan pemimpin tanpa merasakan tekanan, atau perasaan diabaikan oleh pemimpin. Selain itu, para pemimpin harus dapat melibatkan individu yang tidak setuju dengan keputusan mereka, melindungi mereka, mengarahkan dan mengawasi semua karyawan. Seorang pemimpin harus mampu mempertahankan integritasnya, menjadi panutan bagi keputusannya, tidak hanya untuk memaksakan dampak keputusannya pada anggota organisasi, tetapi juga pada dirinya sendiri. Para pemimpin harus dapat menginspirasi bawahan mereka melalui sikap, tindakan, dan contoh dari mereka yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Berikut ini adalah pandangan responden tentang pemimpin dari luar organisasi, yang mencakup penerapan budaya organisasi lama pemimpin, kepemilikan jaringan yang lebih luas, kurang dinamis karena mereka berasal dari lembaga pendidikan yang populer dan mapan.

Secara umum, pemimpin dari organisasi luar sangat bersemangat untuk menerapkan budaya organisasi lama mereka, ke dalam organisasi baru yang mereka pimpin. Namun, ini akan menjadi tantangan besar, karena organisasi baru memiliki anggota organisasi yang berbeda, seperti yang dijelaskan oleh salah satu responden:

Pemimpin dari organisasi luar tertarik untuk menerapkan budaya organisasi dari organisasi lama mereka, dengan asumsi bahwa budaya itu baik untuk diadopsi ke organisasi baru. Sayangnya, organisasi baru memiliki anggota yang berbeda dari organisasi lama. Oleh karena itu, ini akan menciptakan konflik, karena budaya lama belum tentu cocok untuk organisasi baru. Selain itu, ini akan menjadi lebih buruk, ketika pemimpin puncak yang terlibat, lebih dari satu pemimpin dan masing-masing dari mereka ingin menerapkan budaya organisasi sebelumnya.

Pemimpin dari organisasi luar memberikan keuntungan, seperti jaringan yang lebih luas ke organisasi baru. Ini akan mempercepat pencapaian kolaborasi penelitian dengan organisasi nasional / internasional, atau pertukaran pelajar, seperti yang disarankan oleh pemerintah. Namun, para pemimpin dari organisasi luar dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, karena mereka berasal dari lembaga pendidikan tinggi yang populer dan mapan, sehingga organisasi lama mereka telah memiliki sistem yang dapat mendukung organisasi. Di sisi lain, organisasi baru tidak siap dengan sistem pendukung yang diperlukan.

Semua responden mengatakan bahwa pemimpin dari luar organisasi, hampir tidak dapat diterima oleh individu, karena sebagian besar dari apa yang diputuskan oleh pemimpin luar belum diimplementasikan. Oleh karena itu, ini menciptakan konflik di tingkat implementasi.

Misalnya, para pemimpin mengatakan mereka akan mendukung karyawan yang melakukan kegiatan yang mendukung kinerja organisasi. Namun, sangat sulit untuk mendapatkan izin resmi dari organisasi, ketika individu perlu melakukan beberapa kerja lapangan. Jika mereka meninggalkan lembaga tanpa surat resmi dari pihak berwenang, mereka akan dianggap absen atau tidak mematuhi aturan organisasi.

Dengan demikian, ada ketidakkonsistenan antara pemimpin puncak dan manajer tingkat bawah di bawah kepemimpinan mereka. Selain itu, karyawan tidak dapat sepenuhnya menerima apa yang telah diputuskan oleh para pemimpin luar, karena mereka menjadi pemimpin dan kepemimpinan sementara. Selain itu, untuk dapat diterima oleh karyawan, pemimpin harus dapat memperoleh kepercayaan dari anggota organisasi.

Karyawan hanya memberikan sedikit komitmen kepada pemimpin luar, karena mereka hanya sementara menjadi pemimpin dalam organisasi. Akibatnya, karyawan memandang bahwa komitmen para pemimpin juga tidak sepenuhnya diberikan kepada organisasi. Lebih jauh lagi, bagi mereka, para pemimpin luar tidak memiliki visi yang jelas untuk mengarahkan organisasi, sehingga karyawan tidak perlu memberikan komitmen penuh kepada organisasi. Saat bekerja di organisasi, responden setuju bahwa mereka juga mencari peluang karier yang lebih baik di

tempat lain. Ketika ada karyawan yang bekerja keras, ini bukan karena kepemimpinan para pemimpin luar, tetapi karena ada hal lain, yang mendorong mereka untuk bekerja keras.

Saya ingin memaksimalkan kapasitas siswa di universitas ini, karena mereka termasuk di antara mereka yang lulus ujian nasional yang sangat kompetitif dan mendapatkan kesempatan untuk belajar di universitas negeri terkenal, tetapi mereka memilih untuk belajar di universitas baru dan swasta ini.

Responden lain mengatakan bahwa pencapaian mereka karena berbagai alasan lain, dan tidak harus sebagai hasil dari kepemimpinan para pemimpin luar. Tiga pernyataan di bawah ini adalah tiga pendapat berbeda dari tiga karyawan yang berbeda tentang komitmen mereka.

Saya melakukan tugas saya di universitas ini, bukan karena saya senang melakukannya, tetapi karena keprihatinan saya kepada para siswa, yang telah memilih universitas ini sebagai tempat mereka belajar.

Prestasi saya untuk menyelesaikan tugas-tugas saya dilakukan untuk kepentingan pribadi saya, misalnya untuk meningkatkan profesionalisme dan karier akademik saya sesuai dengan peraturan pemerintah, bahwa setiap dosen harus memenuhi kewajiban tri dharma perguruan tinggi (tiga tanggung jawab utama, yaitu mengajar, menjalankan penelitian dan pengembangan masyarakat). Jika organisasi ini tidak dapat mengakomodasi apa yang saya lakukan, maka saya akan mencari karier baru di institusi lain.

Pernah saya bekerja di sebuah organisasi, yang memberi saya gaji lebih rendah, tetapi saya berkomitmen penuh pada organisasi itu karena saya diperlakukan dengan baik oleh pemimpin, yang tidak bisa saya dapatkan di institusi ini. Dan saya masih memiliki hubungan yang baik dengan organisasi itu dan pemimpinnya.

Diskusi. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan bahwa pemimpin harus dapat memotivasi anggota organisasi tanpa merasakan tekanan, mengabaikan, diintimidasi, atau diperlakukan tidak baik oleh para pemimpin (Van Knippenberg dan Hogg, 2003, Tepper, 2000; Tepper 2009). Anggota organisasi akan mematuhi dan mengikuti keputusan pemimpin, ketika mereka menerima pemimpin dan kepemimpinan mereka. Jika seseorang tidak setuju, dia mungkin tidak merasa terintimidasi, dan para pemimpin harus menjaganya agar tetap terlindungi untuk mengumpulkan informasi terkait dengan keberatan atau masalahnya, karena pemimpin harus mengetahui masalah karyawan secara terperinci dan spesifik (Bower, 2007; Worchel, Jenner, Hebl, 1998). Pemimpin harus dapat menginspirasi orang lain melalui peran dan komitmen mereka, untuk mendapatkan komitmen dari anggota organisasi. Mereka tidak boleh menganggap bahwa budaya organisasi lama mereka sebagai budaya terbaik untuk

organisasi saat ini yang mereka pimpin sekarang, karena setiap situasi membutuhkan perlakuan dan perilaku yang berbeda (Yukl, 2006).

Responden berpikir bahwa pemimpin mereka hampir tidak diterima oleh anggota organisasi karena keberadaan mereka di organisasi hanya untuk sementara. Menurut mereka, para pemimpin menunjukkan kepercayaan dan kemauan yang terbatas untuk memahami masalah yang ada dalam organisasi. Akibatnya, anggota organisasi tidak dapat menerima pemimpin mereka atau bersikap defensif karena tingkat kepercayaan mereka yang rendah kepada para pemimpin mereka (Mirvis, 1985).

Para pemimpin luar tidak memberikan komitmen penuh kepada organisasi, karena mereka memiliki tugas atau tanggung jawab lain di organisasi lain. Perilaku ini mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi, mereka melakukan hal yang sama dengan organisasi. Bagi mereka, mereka menyelesaikan tugas mereka bukan karena pemimpin luar saat ini, tetapi karena alasan lain seperti kewajiban moral. Mereka tidak berpikir untuk melekat dalam organisasi untuk jangka panjang, tetapi sebaliknya, akan pindah ke organisasi lain jika ada peluang karir yang lebih baik (Perry, 2004).

Perbedaan antara kelompok responden, manajer dan kelompok non-manajer terletak pada minat mereka. Kelompok manajer memprioritaskan dampak pemimpin organisasi luar pada organisasi, sementara kelompok non-manajer menyoroti dampak pemimpin organisasi luar terhadap kepentingan pribadi mereka. Bagi para manajer, para pemimpin luar yang kurang diterima, akan berdampak pada sistem dan budaya organisasi. Di sisi lain, non-manajer prihatin bahwa para pemimpin luar mempengaruhi karir dan profesionalisme masa depan mereka.

SIMPULAN

Ini adalah studi pendahuluan (eksplorasi), yang berfokus pada organisasi pemimpin luar dan dampaknya terhadap penerimaan dan komitmen karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa penggunaan pemimpin luar dalam suatu organisasi, yaitu universitas, memengaruhi penerimaan dan komitmen karyawan. Para pemimpin organisasi di luar tidak boleh memaksa untuk menerapkan budaya lama mereka ke dalam organisasi saat ini, karena itu belum tentu sesuai. Mereka juga harus menunjukkan perilaku yang menguntungkan dan membangun kepercayaan kepada karyawan. Karyawan individu yang mendapatkan kepercayaan dan merasa aman secara psikologis dalam organisasi akan semakin menerima pemimpin organisasi luar dan sebaliknya. Selain itu, pemimpin

organisasi di luar harus menunjukkan komitmen penuh mereka kepada organisasi yang mereka pimpin saat ini, untuk mendapatkan komitmen penuh dari anggota organisasi.

SARAN

Saran. Penelitian ini terbatas pada satu institusi pendidikan tinggi saja, dan memerlukan lebih banyak sampel untuk memberikan hasil penelitian yang lebih baik. Studi lebih lanjut harus melibatkan lebih banyak sampel, institusi pendidikan tinggi, lebih banyak variabel tentang perilaku kepemimpinan luar dan sangat membandingkan dan kontras penggunaan pemimpin organisasi luar di setiap universitas untuk mendapatkan wawasan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Erlbaum. Mahwah, NJ.
- Berger, R. (2015). "Now I see it, now I don't: Researcher's Position and Reflexivity in Qualitative Research". *Qualitative Research*, 15(2), pp. 219–234. doi: 10.1177/1468794112468475.
- Bovey, W.H. and Hede, A. (2001). "Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes". *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (7/8), pp. 372-382.
- Bower, J. L. (2007). "Solve the Succession Crisis by Growing Inside-Outside Leaders". *Harvard Business Review, Leadership Development*, November. Retrieved from <https://hbr.org/2007/11/solve-the-succession-crisis-by-growing-inside-outside-leaders>.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), pp. 77-101.
- Bryman, A. and Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3rd ed. Oxford University Press. Oxford.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., and Mossholder, K. W. (2012). "Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change". *Journal of Organizational Behavior*, n/a–n/a. doi:10.1002/job.1824.
- Cartwright, S. and C. L. Cooper. (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (6th ed.). Pearson. Harlow, UK.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (3rd ed.). Sage. Paperback. Thousand Oaks, CA.

- Day, D.V. (2000). "Leadership Development: A Review in Context". *The Leadership Quarterly*, 11 (4), pp. 581-683.
- Doz, Y. (2011). "Qualitative Research for International Business". *Journal of International Business Studies*, 42, pp. 582-590.
- Hancock, D. R. and Algozzine, B. (2017). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers College Press, Columbia University. New York.
- Hartmann, C. C. (2000). "Organizational Commitment: Method Scale Analysis and Test of Effects". *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), pp. 89–109.
- Herscovitch, L. and Meyer, J. P. (2002). "Commitment to Organizational Change: Extension of A Three-Component Model". *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 474–487.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. and Harrison, J. S. (1991). "Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs". *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 693–706.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Picolo, R. F. and Sutton, A. W. (2011). "Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness". *Academy of Management Journal*, 54 (4), pp. 779–796.
- Huy, Q. N. (2002). "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers". *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 31–69.
- Johannsdottir, L., Olafsson, S. and Davidsdottir, B. (2015). "Leadership Role and Employee Acceptance of Change". *Journal of Organizational Change Management*, 28 (1), pp. 72- 96
- Kavanagh, M. H. and Ashkanasy, N. M. (2006). "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger". *British Journal of Management*, 17 (S1), pp. S81-S103.
- Kelloway, K.E. , Turner, N., Barling, J. and Loughlin, C. (2012). "Transformational Leadership and Employee Psychological Well-being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership". *International Journal of Work, Health & Organizations*, 26 (1), January-March, pp. 39-55.
- Law Library - American Law and Legal Information. (2009). *Acceptance - Types Of Acceptance*. Retrieved from <http://law.jrank.org/pages/3949/Acceptance-Types-Acceptance.html>.
- Lee, J., & Corbett, J. M. (2006). "The Impact of Downsizing on Employee's Affective Commitment". *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), pp. 176–199.
- Lewis, S. (2015). "Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches". *Book and Media Reviews. Health Promotion Practice*, 16 (4), pp. 473–475. doi: 10.1177/1524839915580941.
- Lewis, J. and Nichols, C. M. 2014. *Design Issues*. In Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M. and Ormston, R (Eds). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, 2nd Ed, pp. 47-76. Sage Publications. Los Angeles.

- Lozano, R. (2012). "Are Companies Planning Their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and Their Strategies to Overcome It". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20 (5), pp. 275-295.
- Marshall, C. and Rossman, G.B. (2016). *Designing Qualitative Research*. 6th ed., Sage Publications. Singapore.
- Merriam, S. B. and Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, 4th Ed. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61–98.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20–52.
- Meyer, J.P., Becker, T.E and Vandenberghe, C. (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (6), pp. 991–1007.
- Mirvis, P. H. (1985). "Negotiations After the Sale: The Roots and Ramifications of Conflict in An Acquisition". *Journal of Occupational Behaviour*, 6, pp. 115–136.
- O'Reilly, M., & Parker, N. (2013). "Unsatisfactory Saturation: A Critical Exploration of the Notion of Saturated Sample Sizes in Qualitative Research". *Qualitative Research*, 13(2), pp. 190-197. <https://doi.org/10.1177/1468794112446106>
- Petrov, G. (2006). "The Leadership Foundation Research on Collective Leadership in Higher education". *Leadership Matters*, 7 (11), p. 11.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), pp. 603–609.
- Prasongko, D. (2018, September). "2 Direktur Pertamina Diganti, Kementerian BUMN: Untuk Penyegaran", *Tempo.Co*. Retrieved from <https://bisnis.tempo.co/read/1126127/2-direktur-pertamina-diganti-kementerian-bumn-untuk-penyegaran/full&view=ok>
- Shamir, B., House, R., and Arthur, M. B. (1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Selfconcept Based Theory". *Organizational Science*, 4, pp. 577–591.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons. Chichester, West Sussex, UK.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. and DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. John Wiley and Sons. New Jersey.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision". *Academy of Management Journal*, 43, pp. 178–190.

- Tepper, B. J., Carr, J., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., and Hua, W. (2009). "Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, pp. 156–167.
- Yi, Y., Natarajan, R., and Gong, T. (2011). "Customer Participation and Citizenship Behavioral Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention". *Journal of Business Research*, 64, pp. 87–95.
- Yin, R. K. (2015). *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications. London.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Pearson-Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Valikangas, L. and A. Okumara. (1997). "Why do People Follow Leaders? A Study of A US and A Japanese Change Program", *Leadership Quarterly*, 8 (3), pp. 313–337.
- Van Knippenberg, D. and M. A. Hogg. (2003). "A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations". In: B. Staw and R. M. Kramer (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 245–297. JAI Press: Greenwich, CN.
- Wallace, E., de Chernatony, L., and Buil, I. (2013). "Building Bank Brands: How Leadership Behavior Influences Employee Commitment", *Journal of Business Research*, 66, pp. 165–171.
- Weber, Y. (1996). "Corporate Culture Fit and Performance in Mergers and Acquisitions". *Human Relations*, 49 (9), pp. 1181–1202.
- Wilkinson, S. (2016). *Analysing Focus Group Data*. In Silverman, D (Ed). *Qualitative Research*, 4th Ed. pp. 83-98. Sage Publications. London.
- Worchel, S., Jenner, S. M., and Hebl, M. R. (1998). Changing the Guard: How Origin of New Leader and Disposition of ex-Leader Affect Group Performance and Perceptions. *Small Group Research*, 29 (4), pp. 436-451.
- Zahay, D. 2015. *Digital Marketing Management: A Handbook for the Current (or Future) CEO*. Business Expert Press. New York.