

ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI: FONDASI DALAM MEMBANGUN ETOS KERJA DAN KINERJA TIM YANG EFEK

Stevanus Willyam Adi Setiawan¹, Diana Damayanti², Tristoty Alfredo Sigalingging³, Citra Anisa Tika Putri⁴

Universitas Pelita Bangsa^{1,2,3,4}

stevanuswillyam36@gmail.com¹, dianadamay446@gmail.com²,

tristoty.sigalingging@gmail.com³, citraanisa@pelitabangsa.ac.id⁴

Received: 07-08-2025

Revised: 14-09-2025

Approved: 25-10-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara organisasi, kepemimpinan, dan motivasi sebagai fondasi utama dalam membangun etos kerja dan efektivitas tim dalam lingkungan kerja modern. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan tingkat motivasi karyawan saling memengaruhi dalam menciptakan budaya kerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research), dengan sumber data berupa literatur ilmiah, jurnal manajemen, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur yang jelas dan fleksibel, dipimpin oleh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi terbuka, mampu meningkatkan motivasi serta menumbuhkan etos kerja yang tinggi di antara anggota tim. Selain itu, kepemimpinan yang menciptakan rasa aman psikologis (psychological safety) terbukti memperkuat kolaborasi, inovasi, dan loyalitas kerja. Sebaliknya, ambiguitas peran, konflik peran, serta budaya diam (employee silence) berdampak negatif terhadap efektivitas dan kesejahteraan karyawan. Simpulan dari penelitian ini adalah bahwa sinergi antara struktur organisasi yang adaptif, kepemimpinan yang inspiratif, dan motivasi kerja yang kuat menjadi dasar terbentuknya etos kerja positif dan peningkatan kinerja tim dalam organisasi modern.

Kata Kunci: Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi, Etos Kerja, Efektivitas Tim

PENDAHULUAN

Organisasi modern dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia, salah satunya ketidakjelasan peran (role ambiguity) yang sering memicu stres kerja dan penurunan produktivitas. Menurut Mwakyusa dan Mcharo (2024), ambiguitas peran dapat menimbulkan kebingungan atas tanggung jawab individu, sehingga mempengaruhi efektivitas kinerja secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh temuan Liang et al. (2023) yang menyebutkan bahwa ketidakjelasan peran menjadi salah satu penyebab utama munculnya alienasi kerja dan penurunan komitmen karyawan, terutama pada organisasi dengan struktur hierarki yang kaku. Selain itu, konflik peran (role conflict) juga sering terjadi akibat tumpang tindih tugas antarbagian atau ketidaksesuaian harapan atasan dan bawahan. Rizal (2025) mengemukakan bahwa konflik peran dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan turnover intention apabila organisasi tidak memiliki kejelasan struktur dan komunikasi yang baik. Ambiguitas dan konflik peran yang tidak dikelola secara tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang penuh ketegangan, sehingga menghambat koordinasi dan sinergi tim. Komunikasi organisasi yang efektif menjadi faktor penting untuk mengatasi hambatan tersebut. Dehkharghani et al. (2023) menemukan bahwa hambatan komunikasi internal dapat menurunkan rasa percaya dan efektivitas kolaborasi antarpegawai. Ketika komunikasi tidak berjalan dua arah, banyak informasi penting yang tidak tersampaikan, mengakibatkan kesalahpahaman dan penurunan produktivitas. Fenomena ini memunculkan apa yang disebut sebagai

employee silence — kondisi di mana karyawan enggan menyampaikan pendapat atau kritik terhadap kebijakan organisasi.

Fenomena *employee silence* menjadi tantangan baru dalam manajemen modern. Menurut Weiss (2024), sikap diam karyawan sering kali disebabkan oleh ketakutan terhadap konsekuensi negatif, seperti teguran atau isolasi sosial dari rekan kerja. Dehkharghani et al. (2023) menegaskan bahwa budaya diam dalam organisasi dapat menghambat inovasi dan memperburuk proses pengambilan keputusan, karena suara dan ide dari anggota tim tidak digunakan secara optimal. Oleh sebab itu, menciptakan budaya komunikasi terbuka menjadi kunci utama bagi efektivitas organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap dinamika organisasi. Agag (2025) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan komitmen kerja karyawan melalui pemberian inspirasi dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung menekan kreativitas dan menyebabkan jarak psikologis antara pemimpin dan bawahan.

Helalat et al. (2025) melalui meta-analisis menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat terhadap *work engagement*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment*. Pemimpin transformasional mampu membangun visi bersama dan menggerakkan anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga pada penguatan etos kerja dalam tim. Selain gaya kepemimpinan, rasa aman psikologis (*psychological safety*) juga menjadi faktor krusial dalam organisasi modern. Groulx et al. (2024) menjelaskan bahwa *psychological safety* adalah kondisi ketika anggota tim merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, menyampaikan ide, dan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum. Pemimpin yang menciptakan suasana aman ini mampu meningkatkan kolaborasi dan inovasi dalam tim. Dalam studi lanjutan, Patil (2023) menemukan bahwa tingkat *psychological safety* yang tinggi meningkatkan pembelajaran tim dan mendorong perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*). Ketika karyawan merasa aman untuk berbicara, mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan mampu beradaptasi dengan tantangan organisasi. Sebaliknya, lingkungan yang represif menurunkan kreativitas dan motivasi kerja. Konflik dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif. Weiss (2024) menyebutkan bahwa konflik tugas yang terkelola dengan baik dapat menjadi sumber pembelajaran dan inovasi. Namun, konflik hubungan personal perlu diminimalkan karena dapat menurunkan kohesi tim dan menciptakan atmosfer kerja yang tidak sehat. Oleh karena itu, manajemen konflik harus bersifat selektif dan menekankan komunikasi terbuka untuk mencapai solusi konstruktif.

Struktur organisasi juga berperan penting dalam mendukung efektivitas kerja. Dinastirev (2024) menyatakan bahwa struktur organisasi yang terlalu birokratis dapat menghambat aliran informasi dan memperlambat pengambilan keputusan. Sebaliknya, struktur yang adaptif dan fleksibel mendorong koordinasi lintas fungsi yang lebih baik. Pengaturan peran dan wewenang yang jelas dapat mengurangi tumpang tindih tanggung jawab serta meningkatkan efisiensi sumber daya. Pasca pandemi, perubahan dalam sistem kerja seperti penerapan kebijakan kembali ke kantor penuh (*return to office*) juga berdampak terhadap motivasi karyawan. Laporan dari Investopedia (2025) menunjukkan bahwa pengakuan yang tertunda dan pembatasan fleksibilitas kerja menyebabkan turunnya loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya kebijakan penghargaan dan keseimbangan

kerja untuk menjaga motivasi tim. Burnout atau kelelahan kerja menjadi isu yang semakin mendapat perhatian dalam literatur organisasi terkini. Penelitian di *Frontiers in Psychology* (2024) menunjukkan bahwa *employee silence* berkorelasi dengan meningkatnya tingkat kelelahan emosional dan penurunan performa. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan melalui komunikasi dan kepemimpinan yang suportif.

Selain itu, praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif dapat memperkuat etos kerja dan kinerja. Tarigan (2025) menegaskan bahwa kebijakan seperti pelatihan kepemimpinan, klarifikasi peran, dan saluran komunikasi dua arah mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Implementasi strategi SDM yang kontekstual juga penting untuk menyesuaikan dengan budaya organisasi dan nilai lokal. Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Tarigan (2025) dan sejumlah studi domestik lainnya menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja dan produktivitas. Namun, implementasi model ini membutuhkan adaptasi budaya agar sesuai dengan nilai kolektif dan norma organisasi lokal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menganalisis konsep, teori, serta hubungan antara organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja berdasarkan literatur ilmiah serta pandangan para ahli. Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana peran organisasi dan kepemimpinan berkontribusi terhadap pembentukan etos kerja dan motivasi individu dalam suatu sistem sosial atau lingkungan kerja. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari berbagai referensi yang relevan dengan topik kajian. Data yang digunakan bersifat sekunder, mencakup buku-buku teori organisasi, manajemen, kepemimpinan, dan motivasi; artikel ilmiah serta jurnal yang membahas topik organisasi dan kepemimpinan; serta dokumen konseptual seperti panduan organisasi, laporan kegiatan, dan publikasi lembaga yang memuat praktik kepemimpinan serta pembentukan motivasi kerja dalam konteks manajerial.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu telaah literatur, analisis dokumen, dan pencatatan isi (content analysis). Telaah literatur dilakukan terhadap berbagai sumber akademik dan non-akademik yang relevan dengan pembahasan konsep organisasi, kepemimpinan, dan motivasi. Analisis dokumen dilakukan dengan menelaah hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan tujuan penelitian, sedangkan pencatatan isi dilakukan untuk mengidentifikasi dan merangkum teori serta temuan penelitian yang memiliki hubungan logis dengan tema kajian. Proses analisis data dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Tahap reduksi data dilakukan dengan memilih dan memusatkan perhatian pada konsep-konsep utama seperti organisasi, kepemimpinan, motivasi, dan etos kerja. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dengan menyusun informasi dalam bentuk deskripsi tematik untuk mempermudah identifikasi hubungan antar konsep. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses menafsirkan makna dari temuan literatur yang dikaji dan menghubungkannya dengan teori-teori manajemen modern. Melalui metode ini, penelitian berupaya menggambarkan keterkaitan antara struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja, serta menjelaskan bagaimana ketiga elemen

tersebut membentuk etos kerja dan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi, kepemimpinan, dan motivasi memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi satu sama lain dalam menentukan efektivitas kerja serta pembentukan etos kerja di lingkungan organisasi. Ketiga unsur ini tidak dapat dipisahkan karena membentuk sistem yang saling menunjang: organisasi sebagai wadah, kepemimpinan sebagai penggerak, dan motivasi sebagai energi penggerak perilaku kerja individu maupun kelompok.

Keterkaitan antara Organisasi dan Kepemimpinan

Struktur organisasi yang baik berfungsi sebagai kerangka kerja bagi pelaksanaan peran kepemimpinan. Dalam konteks manajemen modern, struktur organisasi menentukan arah alur komunikasi, pembagian tugas, serta tanggung jawab antar individu dalam organisasi. Apabila struktur organisasi disusun dengan jelas dan proporsional, pemimpin akan lebih mudah menetapkan strategi, mengontrol pelaksanaan kerja, dan mengevaluasi kinerja setiap anggota tim. Sebaliknya, apabila struktur organisasi tidak jelas atau tidak sesuai dengan kebutuhan, maka kepemimpinan menjadi tidak efektif karena rentang kendali (*span of control*) menjadi terlalu luas, koordinasi sulit dilakukan, dan keputusan manajerial menjadi lambat. Dalam hal ini, fungsi kepemimpinan sangat menentukan bagaimana struktur tersebut berjalan dinamis. Pemimpin yang efektif mampu menempatkan orang sesuai kompetensi dan keahliannya (*the right man in the right place*) serta menumbuhkan kerja sama lintas divisi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga berfungsi untuk mengharmoniskan berbagai perbedaan dalam organisasi agar setiap anggota memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan. Keterkaitan antara organisasi dan kepemimpinan ini menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak akan bermakna tanpa kehadiran pemimpin yang mampu menjalankan fungsi manajerial secara efektif. Sebaliknya, kepemimpinan yang kuat akan sulit berfungsi optimal tanpa dukungan struktur organisasi yang sistematis.

Kepemimpinan sebagai Penggerak Motivasi Kerja

Kepemimpinan merupakan elemen kunci yang berperan langsung dalam membentuk motivasi kerja anggota organisasi. Seorang pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan, dan penghargaan akan meningkatkan motivasi intrinsik para anggotanya. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, empati, serta keteladanan moral mampu menumbuhkan rasa kepercayaan dan loyalitas dalam tim. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan paling efektif karena menekankan perubahan sikap dan nilai-nilai individu menuju peningkatan kinerja bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya memerintah, tetapi juga membimbing dan memotivasi bawahan agar mampu melampaui target kerja yang diharapkan. Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif juga terbukti meningkatkan motivasi kerja karena memberikan kesempatan kepada anggota untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan tidak komunikatif cenderung menimbulkan demotivasi, karena bawahan merasa tertekan, tidak dihargai, dan tidak memiliki ruang untuk berkreasi. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menyebabkan

turunnya kinerja, meningkatnya konflik internal, bahkan turnover pegawai. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (human-oriented leadership) sangat dibutuhkan dalam membangun organisasi yang sehat dan produktif.

Motivasi dan Etos Kerja sebagai Indikator Efektivitas Organisasi

Motivasi merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi, tingkat motivasi kerja menjadi indikator utama dalam mengukur etos kerja dan produktivitas. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki semangat belajar yang kuat. Motivasi yang tinggi secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja individu maupun tim. Ketika individu merasa kebutuhan mereka terpenuhi—baik kebutuhan ekonomi, sosial, maupun pengakuan diri—maka mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran sentral dalam menumbuhkan motivasi ini, antara lain melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan diri, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif dan adil. Etos kerja yang tinggi menjadi hasil akhir dari kombinasi antara motivasi dan kepemimpinan yang baik. Organisasi dengan etos kerja yang kuat ditandai dengan semangat kebersamaan, loyalitas tinggi, tanggung jawab, serta kesediaan untuk bekerja melebihi target. Dengan demikian, motivasi dan etos kerja dapat dijadikan indikator efektivitas organisasi, karena keduanya mencerminkan sejauh mana struktur organisasi dan kepemimpinan telah berjalan dengan baik.

Implikasi bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting terhadap pengembangan sumber daya manusia di lingkungan organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap individu. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai seperti integritas, empati, komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan tanggung jawab moral. Pemimpin diharapkan tidak hanya mampu mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga berfungsi sebagai role model dan sumber inspirasi bagi bawahan. Selain itu, organisasi perlu menciptakan sistem penghargaan dan pengakuan yang adil untuk meningkatkan motivasi pegawai. Program pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, dan pembinaan mental kerja juga diperlukan agar setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi secara optimal.

KESIMPULAN

Bahwa rasa aman psikologis (psychological safety) berperan besar dalam mendukung efektivitas tim, karena memungkinkan anggota organisasi untuk berbicara terbuka, menyampaikan ide, serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tanpa rasa takut. Kondisi ini menumbuhkan inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran tim yang berkelanjutan. Sebaliknya, fenomena employee silence, konflik peran, dan ambiguitas tanggung jawab menjadi hambatan signifikan terhadap efektivitas kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem kepemimpinan yang partisipatif, membangun komunikasi dua arah yang transparan, serta memperkuat strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan dan pemberdayaan individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Mwakyusa, J. R. P., & Mcharo, E. W. (2024). Role ambiguity and role conflict effects on employees' emotional exhaustion in healthcare services in Tanzania. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2326237. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2326237>
- Zhang, H.-L., Wu, C., Yan, J.-R., Liu, J.-H., Wang, P., Hu, M.-Y., Liu, F., Qu, H.-M., & Lang, H.-J. (2023). The relationship between role ambiguity, emotional exhaustion and work alienation among Chinese nurses two years after COVID-19 pandemic: a cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 23(1), 516. <https://doi.org/10.1186/s12888-023-04923-5>
- Dehkharghani, L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072–1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Patil, R., Raheja, D., Nair, L., Deshpande, A., & Mittal, A. (2023). The Power of Psychological Safety: Investigating its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity. *The Open Psychology Journal*, 16, e187435012307090. <https://doi.org/10.2174/1874350123160103090909>
- Dinastirev. (2024). Implementasi Kebijakan Penatausahaan Aset Daerah di Kabupaten Mappi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial (JEMSI)*, 6(1), 54–62.
- Tarigan, R. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Tata Usaha Direktorat Pendidikan Khusus dan Pendidikan Layanan Khusus. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(3), 25–39.
- Groulx, C., Aveling, E., & Boulton, A. J. (2024). Psychological Safety in the OR Improves Outcomes and Performance. *Bulletin of the American College of Surgeons*, 109(5), 32–36. <https://bulletin.facs.org>
- Frontiers in Psychology. (2024). Associations between burnout, employee silence and voice: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1432882. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1432882>
- Investopedia. (2025). The Future of Remote Work and What it Means for Your Investments. *Investopedia Reports*. <https://www.investopedia.com>