



PERILAKU ORGANISASI



Salman | Wayan Thariq Kawakibi Pristiwasa
Marheni Fadillah Harun | Muhammad Al Rajab | Tawakal
Riska Aprilina | Sr. Lusia Dwi Sri Wahyuni
Cecep Ucu Rakhman | Jimmy Ruben Sihombing | Ida Herwati
| Nyoman Budiarta

Editor:

Dr. Vany Octaviany, M.M.PAR.



PERILAKU ORGANISASI

Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Di era modern yang penuh dengan perubahan cepat dan tantangan kompleks, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi krusial bagi setiap profesional yang ingin berkontribusi secara efektif dalam organisasi mereka. Buku ini berupaya menyajikan teori-teori dasar hingga konsep-konsep mutakhir tentang perilaku organisasi dengan pendekatan yang mudah dipahami dan relevan dengan situasi saat ini.

Buku "Perilaku Organisasi" ini berisi 11 BAB, yaitu:

BAB 1 : Konsep Perilaku Organisasi

BAB 2 : Perilaku Individu dalam Organisasi

BAB 3 : Motivasi dalam Organisasi

BAB 4 : Emosi dan Stres Kerja dalam Organisasi

BAB 5 : Komunikasi dalam Organisasi

BAB 6 : Dinamika Kelompok dan Tim

BAB 7 : Kepemimpinan dalam Organisasi

BAB 8 : Budaya Organisasi

BAB 9 : Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi


BAB 10 : Konflik dan Manajemen Konflik dalam Organisasi


BAB 11 : Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Sebuah Keniscayaan




Penerbit:
CV. Science Tech Group

Anggota IKAPI
No. 008/Sultra/2024

 Jl. Findayani Indah, B/4, Kel. Wundudopi, Kec.
Baruga, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara

 +6289508163057

 sciencetech.group23@gmail.com

 <https://scitechgrup.com/>

ISBN 978-623-10-1586-0



Perilaku Organisasi

Salman

Wayan Thariqy Kawakibi Pristiwasa

Marheni Fadillah Harun

Muhammad Al Rajab

Tawakal

Riska Aprilina

Lusia Dwi Sri Wahyuni

Cecep Ucu Rakhman

Jimmy Ruben Sihombing

Ida Herwati

I Nyoman Budiarta



Penerbit

CV. Science Tech Group

Perilaku Organisasi

Tim Penulis:

Salman, Wayan Thariqy Kawakibi Pristiwasa,
Marheni Fadillah Harun, Muhammad Al Rajab,
Tawakal, Riska Aprilina, Lusia Dwi Sri Wahyuni,
Cecep Ucu Rakhman, Jimmy Ruben Sihombing,
Ida Herwati, I Nyoman Budiarta

ISBN:

978-623-10-1586-0

Editor:

Dr. Vany Octviany, S.Par., MM.Par.

Penata Letak & Desain Sampul:

Suci Dwi Yanti

Cetakan pertama:

Juli 2024

Hak Cipta 2024, pada Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

Penerbit:

CV. Science Tech Group

Anggota IKAPI No. 008/SULTRA/2024

Redaksi:

Jl. Findayani Indah, B/4, Kel. Wundudopi, Kec. Baruga
Kota Kendari, Sulawesi Tenggara
Email: sciencetech.group23@gmail.com
Website: <https://scitechgrup.com/>
Instagram: @scitech.group

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan anugerah sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku “Perilaku Organisasi” Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Di era modern yang penuh dengan perubahan cepat dan tantangan kompleks, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi krusial bagi setiap profesional yang ingin berkontribusi secara efektif dalam organisasi mereka. Buku ini berupaya menyajikan teori-teori dasar hingga konsep-konsep mutakhir tentang perilaku organisasi dengan pendekatan yang mudah dipahami dan relevan dengan situasi saat ini.

Buku "Perilaku Organisasi" ini juga dilengkapi dengan studi kasus, contoh aplikasi praktis, dan refleksi dari berbagai penelitian terkini di bidang ini. Kami berharap buku ini tidak hanya berguna bagi mahasiswa yang sedang mempelajari ilmu manajemen dan bisnis, tetapi juga bagi praktisi yang ingin meningkatkan kualitas interaksi dan kinerja di tempat kerja mereka. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusinya dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang berharga dan memberikan manfaat nyata bagi perkembangan ilmu dan praktik perilaku organisasi di Indonesia.

Buku “Perilaku Organisasi” ini berisi 11 BAB,
yaitu:

- BAB 1 : Konsep Perilaku Organisasi
- BAB 2 : Perilaku Individu dalam Organisasi
- BAB 3 : Motivasi dalam Organisasi
- BAB 4 : Emosi dan Stres Kerja dalam Organisasi
- BAB 5 : Komunikasi dalam Organisasi
- BAB 6 : Dinamika Kelompok dan Tim
- BAB 7 : Kepemimpinan dalam Organisasi
- BAB 8 : Budaya Organisasi
- BAB 9 : Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi
- BAB 10 : Konflik dan Manajemen Konflik dalam Organisasi
- BAB 11 : Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Sebuah Keniscayaan

Penulis menyadari bahwa buku ini masih tidak sempurna, baik dari segi isi, tata bahasa, tata urutan maupun referensi yang menjadi rujukan, meskipun telah diupayakan dengan maksimal akan tetapi masih banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis berharap adanya masukan dan kritik untuk menyempurnakan buku ini.

Bandung, Juli 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1. Konsep Perilaku Organisasi	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pentingnya Perilaku Organisasi.....	2
C. Konsep Dasar Perilaku dan Organisasi.....	4
D. Dimensi Pokok Teori Organisasi.....	8
E. Perbedaan Perilaku Organisasi dengan Ilmu Perilaku.....	11
F. Teori dan Model Perilaku Organisasi.....	12
BAB 2. Perilaku Individu dalam Organisasi	19
A. Pengertian Perilaku.....	19
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku.....	19
C. Pengertian Organisasi.....	22
D. Perilaku Individu dalam Organisasi.....	23
E. Pendekatan-pendekatan untuk Memahami Perilaku Individu dalam Organisasi.....	25
BAB 3. Motivasi dalam Organisasi	27
A. Memahami Konsep Dasar Motivasi dalam Organisasi.....	29
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan.....	32
C. Menerapkan Teori Motivasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	36
D. Menganalisis Studi Kasus Tentang Motivasi di Rumah Sakit.....	40
E. Merancang Program Pengembangan Karyawan Berdasarkan Motivasi.....	44
F. Mengevaluasi Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan.....	46
BAB 4. Emosi dan Stres Kerja dalam Organisasi	50
A. Pendahuluan.....	50
B. Definisi dan Konsep Dasar Emosi.....	52
C. Definisi dan Konsep Dasar Stres.....	54
D. Dampak Emosi Positif.....	56

E. Dampak Emosi Negatif.....	57
F. Pengaruh Stres Terhadap Kesehatan.....	59
G. Dampak Stres Terhadap Kiner Kerja.....	61
H. Strategi Pengelolaan Emosi	63
I. Teknik Pengelolaan Stres.....	65
J. Program Kesejahteraan Karyawan.....	67
K. Studi Kasus Emosi dan Stres dalam Organisasi ..	69
BAB 5. Komunikasi dalam Organisasi.....	72
A. Pendahuluan.....	72
B. Model Komunikasi Organisasi	75
C. Proses Komunikasi Organisasi	78
D. Keterampilan Komunikasi Interpersonal	81
E. Komunikasi Kepemimpinan	84
F. Teknologi dalam Komunikasi Organisasi.....	87
G. Etika dalam Komunikasi Organisasi.....	90
BAB 6. Dinamika Kelompok dan Tim	94
A. Pendahuluan.....	94
B. Dinamika Tim	95
C. Strategi Menghadapi Dinamika Tim	101
BAB 7. Kepemimpinan dalam Organisasi	109
A. Pendahuluan.....	109
B. Konsep, Sejarah, dan Model Kepemimpinan	110
C. Pengertian dan Budaya Organisasi	123
D. Kepemimpinan dalam Organisasi	125
BAB 8. Budaya Organisasi	128
A. Pendahuluan.....	128
B. Definisi dan Pentingnya Budaya Organisasi Definisi dan Pentingnya Budaya Organisasi.....	128
C. Sejarah dan Evolusi Konsep Budaya Organisasi	130
D. Elemen-elemen Budaya Organisasi	132
E. Dampak Budaya Organisasi.....	135
F. Mengelola dan Mengubah Budaya Organisasi ..	137
G. Masa Depan Budaya Organisasi	140
BAB 9. Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi	143
A. Pendahuluan.....	143
B. Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi ...	144

C. Praktik Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi Modern.....	148
D. Strategi Implementasi Etika dalam Organisasi	151
E. Tanggung Jawab Manajemen dan Kepemimpinan dalam Etika	153
F. Tanggung Jawab Etis dalam Praktik Bisnis.....	155
G. Masa Depan Etika dalam Organisasi	158
BAB 10. Konflik dan Manajemen Konflik dalam Organisasi.....	161
A. Pendahuluan.....	161
B. Konsep Konflik.....	162
C. Konsep Manajemen Konflik.....	174
D. Penutup	174
BAB 11. Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Sebuah Keniscayaan.....	185
A. Pendahuluan.....	185
B. Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Inovasi...	189
C. Perubahan Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Inovasi.....	190
D. Pengembangan Organisasi di Era Disrupsi Inovasi.....	194
E. Penutup	196
DAFTAR PUSTAKA	198
TENTANG PENULIS.....	217

BAB 1

Konsep Perilaku Organisasi

Salman, SKM., M.Kes.

A. Pendahuluan

Perilaku dan organisasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan dan sangat penting dalam memahami dinamika lingkungan kerja. Di satu sisi, perilaku individu dan kelompok dalam organisasi memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas dan kinerja organisasi. Perilaku Organisasi merupakan bidang studi yang berfokus pada pengamatan, pemahaman, dan pengelolaan perilaku manusia dalam konteks organisasi yang bertujuan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, produktif, dan harmonis. Perilaku organisasi juga dapat diartikan sebagai studi tentang bagaimana memahami perilaku unik yang ditunjukkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi (Ugoani, 2020). Pada tingkat individu, perilaku organisasi meneliti faktor-faktor seperti pembelajaran, persepsi, kreativitas, motivasi, kepribadian, dan kognisi.

B. Pentingnya Perilaku Organisasi

Studi perilaku organisasi adalah bidang penting yang mengeksplorasi bagaimana individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi berinteraksi dan memengaruhi perilaku (Azizi et al., 2019). Perilaku organisasi merupakan ilmu dan seni yang berusaha memahami berbagai aspek perilaku dalam organisasi, seperti kemampuan individu, motivasi, dan kendala situasional yang dihadapi individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. (Xanthakis, 2020). Perilaku organisasi penting karena mengacu pada studi tentang bagaimana individu berperilaku dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi fungsi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Memahami dan menganalisis perilaku organisasi sangat penting karena beberapa alasan, diantara:

1. **Dinamika Kelompok:** Perilaku organisasi membantu para manajer dan pemimpin untuk memahami dinamika individu dan kelompok dalam organisasi. Dinamika yang terjadi digunakan untuk mengelola dan memotivasi karyawan secara efektif yang berdampak terhadap produktivitas dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.
2. **Mengidentifikasi dan mengatasi masalah atau tantangan yang dihadapi:** Dengan menganalisis dan memahami perilaku organisasi, organisasi dapat menerapkan strategi dan intervensi untuk meningkatkan komunikasi, kerja sama tim, dan proses pengambilan keputusan sebagai bentuk mengatasi permasalahan yang dihadapi. (Mihai &

Crețu, 2019)

3. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif: Perilaku organisasi memberikan wawasan tentang dampak budaya organisasi, struktur, dan gaya kepemimpinan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Pengetahuan ini dapat dimanfaatkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai visi Organisasi. (Mihai & Crețu, 2019).
4. Efisiensi dan Efektivitas: Memahami bagaimana organisasi berfungsi memungkinkan manajer dan pemimpin untuk merancang struktur dan proses yang lebih efisien dan efektif, sehingga meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan.
5. Koordinasi dan Kolaborasi: Dengan pemahaman yang baik tentang dinamika organisasi, individu dan tim dapat bekerja sama lebih baik, mengurangi tumpang tindih dan konflik, serta meningkatkan kolaborasi.
6. Adaptasi dan Perubahan: Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi perlu dapat beradaptasi dengan perubahan. Pemahaman tentang teori dan praktik organisasi membantu dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan yang sukses.
7. Kesejahteraan Karyawan: Memahami aspek-aspek psikologis dan sosial dari kehidupan organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan memuaskan, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan karyawan dan

mengurangi *turnover*.

C. Konsep Dasar Perilaku dan Organisasi

1. Konsep dasar perilaku: Perilaku adalah aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh organisme yang bersangkutan. Perilaku manusia mencakup berbagai aktivitas yang sangat kompleks, seperti berbicara, berpakaian, berjalan, serta persepsi, emosi, pikiran, dan motivasi. dapat juga diartikan sebagai respons atau reaksi seseorang terhadap rangsangan eksternal. Perilaku ini terjadi melalui proses di mana stimulus mempengaruhi organisme dan kemudian organisme tersebut memberikan respon. Teori ini dikenal sebagai "S-O-R" atau Stimulus-Organisme-Respon telah digunakan luas dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk dalam penelitian perilaku konsumen. Model S-O-R menekankan bahwa rangsangan dari lingkungan atau eksternal (S) dapat mempengaruhi kondisi internal individu atau organisme (O), yang kemudian menghasilkan respons perilaku (R) (Jayanti & Tasrim, 2022). Perilaku merupakan seperangkat tindakan atau perbuatan seseorang dalam menghadapi suatu respon yang diterimanya. Skinner dalam (Inten, 2018) membedakan dua jenis respon:
 - a) Responden (refleksif) adalah respon yang ditimbulkan oleh rangsangan tertentu, seperti makanan lezat yang menimbulkan keinginan makan atau cahaya terang yang menyebabkan mata tertutup. Ini juga mencakup respon

emosional, seperti menjadi sedih setelah mendengar berita musibah.

- b) Operan (instrumental) adalah respon yang muncul dan berkembang setelah diikuti oleh rangsangan yang memperkuat respon tersebut, seperti petugas kesehatan yang bekerja dengan baik dan mendapatkan penghargaan sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Menurut Damayanti (2017), berdasarkan respon terhadap stimulus, perilaku dibedakan menjadi dua jenis.

- a) Perilaku tertutup (*Covert behavior*) melibatkan respon terhadap stimulus yang tidak terlihat secara langsung oleh orang lain, seperti perhatian, persepsi, pengetahuan, atau sikap yang tersimpan.
- b) Perilaku terbuka (*overt behavior*), sebaliknya, melibatkan respon terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata yang dapat dengan mudah diamati atau dilihat oleh orang lain.

Pada dasarnya, perilaku dapat diamati. Secara lebih rasional, perilaku diartikan sebagai respon dari organisme atau individu terhadap rangsangan eksternal. Respon ini dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu pasif dan aktif. Respons pasif dapat mencakup pikiran, perasaan, dan reaksi fisiologis, seperti detak jantung yang meningkat atau berkeringat. Ini adalah proses internal yang tidak dapat diamati secara langsung oleh orang lain. sisi lain, respons aktif melibatkan perilaku terbuka yang dapat dilihat oleh

orang lain, seperti berbicara, gerak tubuh, atau ekspresi wajah. Para peneliti telah mengembangkan kerangka kerja untuk membedakan berbagai jenis keterlibatan aktif, seperti kerangka kerja ICAP (Interaktif, Konstruktif, Aktif, Pasif) (Chi & Wylie, 2014). Perilaku dalam organisasi merupakan fenomena yang kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan individu, motivasi, dan kendala situasional (Hermawati & Sayroji, 2023). Faktor-faktor ini berinteraksi satu sama lain untuk menentukan bagaimana individu berperilaku di tempat kerja (Xanthakis, 2020). Perilaku diartikan sebagai tindakan, atau respons seseorang dalam situasi tertentu. Perilaku mencakup tindakan yang dapat diamati dan proses internal seperti pikiran dan emosi. Perilaku sendiri dipengaruhi oleh berbagai macam faktor misalnya proses kognitif, sikap, emosi, motivasi, dan kendala situasi. Faktor-faktor ini bekerja sama untuk membentuk perilaku individu dan menentukan bagaimana seseorang akan merespons situasi tertentu. (Sunyoto & Saksono, 2022). Selain itu, dimensi kepribadian seperti ketelitian dan stabilitas emosional telah ditemukan memiliki dampak pada perilaku di tempat kerja (Rahma, 2021).

2. Konsep dasar organisasi: Apa itu organisasi dan mengapa organisasi merupakan subjek studi yang penting? Organisasi bersifat universal oleh sebab itu organisasi bisa ditemukan di seluruh Dunia. Organisasi adalah entitas kompleks yang melibatkan

berbagai struktur, proses, dan individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat bervariasi dalam bentuknya, seperti bisnis swasta, departemen pemerintah, organisasi nirlaba, dan entitas semi-pemerintah. Pada dasarnya, organisasi merupakan unit sosial yang disusun dan dikelola dengan sengaja untuk memenuhi kebutuhan khusus atau mencapai tujuan bersama. (Sutrisno, 2019). Organisasi mempengaruhi hampir semua aspek kehidupan manusia; kelahiran, pertumbuhan, perkembangan, pendidikan, pekerjaan, hubungan sosial, kesehatan, dan bahkan kematian. (Duha, 2018). Organisasi merupakan sekumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama secara kooperatif dalam batas-batas yang dapat diidentifikasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang sama. (Wijaya, 2017). Ada tiga aspek penting dari organisasi yang muncul dari definisi ini:

- 1) Organisasi terdiri dari individu-individu, di mana komponen manusia menjadi krusial karena kompleksitas hubungan sosial, variasi, dan keberagaman yang ada.
- 2) Saat individu bekerja bersama, aspek-aspek penting seperti pembagian kerja dan kebutuhan akan pengetahuan khusus menjadi relevan.
- 3) Organisasi memiliki batasan-batasan yang dapat diidentifikasi, termasuk individu dan keanggotaan, serta tempat di mana berbagai kegiatan berlangsung.

- 4) Organisasi adalah struktur kerja yang memiliki tujuan dan berusaha mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, organisasi ada untuk mengejar tujuan yang dibagikan.

D. Dimensi Pokok Teori Organisasi

Studi tentang organisasi sebagai disiplin akademis telah mengalami perkembangan yang signifikan selama satu abad terakhir, dengan munculnya berbagai aliran pemikiran dan perspektif untuk memahami struktur, perilaku, dan dinamika kompleks organisasi. Salah satu aspek kunci dalam bidang ini adalah pengakuan bahwa organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi terletak dalam konteks sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas. Bidang teori organisasi merupakan salah satu area paling dinamis dalam penelitian sosiologi dan perilaku. adapun dimensi utama teori organisasi antara lain;

1. **Struktur Organisasi:** Menyelidiki bagaimana organisasi diatur dan bagaimana hubungan antara bagian-bagian internalnya terbentuk. Struktur organisasi mencakup susunan atau tata letak formal dari bagian-bagian, unit, atau divisi dalam sebuah organisasi. Ini mencakup elemen-elemen seperti hierarki manajemen, pembagian kerja, saluran komunikasi, dan hubungan antara berbagai unit atau departemen. Struktur organisasi juga dapat mencerminkan cara organisasi mengatur sumber daya, mengambil keputusan, dan

mengelola operasi sehari-hari untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. **Perilaku Organisasi:** Memahami pola-pola perilaku kolektif dan individual di dalam organisasi, serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Perilaku organisasi mencakup pola-pola perilaku individu dan kolektif di dalam sebuah organisasi. Ini mencakup bagaimana orang-orang berinteraksi, bekerja sama, dan mengelola konflik di dalam konteks kerja mereka. Perilaku organisasi juga mempertimbangkan motivasi, komunikasi, kepemimpinan, serta dinamika tim dan budaya organisasi yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan mencapainya.
3. **Dinamika Organisasi:** Mengkaji perubahan dan evolusi dalam organisasi seiring waktu, serta faktor-faktor yang mempengaruhi proses ini. Dinamika organisasi mengacu pada proses perubahan, evolusi, dan interaksi di dalam sebuah organisasi seiring waktu. Ini mencakup bagaimana struktur organisasi berubah, bagaimana individu dan kelompok beradaptasi terhadap perubahan, serta bagaimana keputusan dibuat dan diimplementasikan dalam konteks dinamika organisasi. Dinamika organisasi juga melibatkan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi, seperti teknologi baru, perubahan dalam kebijakan atau regulasi, perubahan pasar atau persaingan, serta

dinamika internal seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi karyawan.

4. **Konteks Eksternal:** Mempertimbangkan pengaruh dari lingkungan eksternal, seperti faktor sosial, ekonomi, politik, dan teknologi, terhadap organisasi. Konteks eksternal mengacu pada lingkungan di luar organisasi yang mempengaruhi operasinya. Ini mencakup faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, politik, hukum, sosial, dan teknologi yang ada di masyarakat atau industri tempat organisasi beroperasi. Konteks eksternal memainkan peran penting dalam membentuk strategi organisasi, risiko yang dihadapi, peluang yang tersedia, serta cara organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan untuk mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutannya.
5. **Tujuan dan Strategi:** Menelaah tujuan organisasi dan strategi yang digunakan untuk mencapainya, serta bagaimana tujuan ini membentuk struktur dan perilaku organisasi. Tujuan dan strategi merupakan aspek kunci dalam teori organisasi yang mengacu pada arah dan cara organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 - a) **Tujuan:** Merupakan hasil akhir yang diinginkan atau pencapaian yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan organisasi dapat berupa pencapaian finansial, pertumbuhan pasar, keberlanjutan lingkungan, atau tujuan sosial lainnya yang direncanakan untuk

meningkatkan kinerja organisasi dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.

- b) **Strategi:** Rencana atau pendekatan jangka panjang yang dipilih organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi organisasi mencakup pengaturan sumber daya, alokasi anggaran, pemilihan pasar atau segmen, inovasi produk atau layanan, serta cara organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Strategi ini bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan, mengurangi risiko, dan memanfaatkan peluang yang ada.

E. Perbedaan Perilaku Organisasi dengan Ilmu Perilaku

Perilaku organisasi adalah cabang ilmu yang mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi atau lingkungan kerja. Fokus utamanya adalah pada pola-pola perilaku kolektif dan individual di dalam sebuah organisasi, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dinamika tim, dan budaya organisasi. Perilaku organisasi menganalisis dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan peningkatan efektivitas suatu organisasi. Pada tingkat analisis individu, perilaku organisasi melibatkan studi tentang pembelajaran, persepsi, kreativitas, motivasi, kepribadian, delegasi, kinerja, perilaku kooperatif, perilaku menyimpang,

etika, dan kognisi yang memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. (Ugoani, 2020). Sedangkan ilmu perilaku (*behavioral science*) lebih luas mencakup studi tentang perilaku manusia dari berbagai perspektif dan disiplin ilmu, termasuk psikologi, sosiologi, antropologi, dan ilmu neurosains. Ilmu perilaku mempelajari perilaku manusia secara umum, baik di dalam maupun di luar konteks organisasi, dan mencakup berbagai aspek seperti proses kognitif, emosi, motivasi, interaksi sosial, dan adaptasi terhadap lingkungan (Furman, 2016). Ilmu perilaku memberikan wawasan berharga yang dapat menginformasikan keputusan kebijakan dan intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan sosial, ekonomi, dan kesehatan. Salah satu aplikasi utama dari ilmu perilaku adalah di bidang kesehatan masyarakat dan pencegahan penyakit. (Nigg et al., 2017)

F. Teori dan Model Perilaku Organisasi

Teori dan model perilaku organisasi mengacu pada kerangka konseptual yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi di dalam konteks lingkungan kerja. Ini mencakup berbagai pendekatan teoritis dan model yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor seperti motivasi, kepemimpinan, dinamika tim, perubahan organisasi, dan budaya organisasi. Teori-teori dan model-model ini membantu para peneliti, manajer, dan praktisi untuk mengembangkan strategi

yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi dan memahami dinamika yang terjadi di dalamnya.

Beberapa teori dan model penting dalam studi perilaku organisasi meliputi:

1. Teori Kepemimpinan Situasional: Teori ini mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi tertentu yang dihadapi oleh pemimpin. Teori Kepemimpinan Situasional adalah kerangka kerja yang menekankan pentingnya menyesuaikan pendekatan kepemimpinan seseorang dengan kebutuhan dan kemampuan spesifik para pengikutnya dalam situasi tertentu. Teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard pada akhir tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an, dan sejak saat itu menjadi salah satu model kepemimpinan yang paling banyak diakui dan digunakan. Premis utama dari Teori Kepemimpinan Situasional adalah bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin begitupun sebaliknya. Kepemimpinan yang efektif mengharuskan pemimpin untuk menilai tugas yang sedang dihadapi dan tingkat kesiapan para pengikutnya, lalu menyesuaikan gaya mereka. Teori ini mengusulkan empat gaya kepemimpinan yang berbeda yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin : *Telling, Selling, Participating, and Delegating*. (Sethuraman & Suresh, 2014).
2. Teori Motivasi: Motivasi adalah aspek fundamental dari perilaku manusia yang telah

dipelajari secara ekstensif di berbagai bidang, termasuk psikologi, manajemen, dan pendidikan. Motivasi adalah dorongan internal yang mengaktifkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu. Motivasi adalah kekuatan pendorong di balik tindakan individu, dan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat upaya dan ketekunan yang akan mereka investasikan dalam suatu tugas atau aktivitas. Beberapa teori-teori seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori X dan Y dari Mc Gregor, Teori Keadilan Organisasi, dan Teori *Expectancy* dari Vroom, yang memfokuskan pada faktor-faktor yang memotivasi perilaku karyawan di dalam organisasi. Konsep motivasi telah dieksplorasi melalui berbagai kerangka teori, masing-masing dengan perspektifnya sendiri tentang faktor-faktor yang mendasari yang mempengaruhi perilaku manusia.

3. **Teori Sistem Sosial:** Studi tentang sistem sosial telah menjadi aspek mendasar dari penyelidikan sosiologis, memberikan wawasan yang berharga ke dalam interaksi dan dinamika yang kompleks yang membentuk perilaku masyarakat. Inti dari pendekatan ini adalah pengakuan bahwa perilaku manusia dan fenomena sosial tidak dapat sepenuhnya dipahami secara terpisah, melainkan harus diperiksa dalam konteks yang lebih luas dari

sistem sosial di mana mereka tinggal. (Thagard, 2013)

4. Teori Strukturasi: Teori ini menganalisis struktur organisasi dan perilaku individu yang saling mempengaruhi dan membentuk struktur satu sama lain. Teori strukturasi oleh sosiolog Anthony Giddens, menawarkan perspektif tentang interaksi antara struktur sosial dan agensi individu. Giddens menyatakan bahwa struktur dan agensi bukanlah entitas yang dikotomis, melainkan sebuah "dualitas" di mana keduanya saling membentuk. (Achmad, 2021). Teori strukturasi mencakup aturan pembatasan tindakan atau perilaku individu dalam Organisasi.
5. Model Perubahan Kurt Lewin: Terkenal dengan konsep "*unfreeze-change-refreeze*," yang menggambarkan proses perubahan organisasi. Model ini memiliki kerangka kerja yang diakui secara luas dan berpengaruh untuk memahami dan menerapkan perubahan organisasi. Lewin, seorang psikolog sosial, mengembangkan model ini pada pertengahan abad ke-20, yang menunjukkan bahwa perubahan melibatkan proses tiga tahap: *unfreeze-change-refreeze*. Pada tahap *unfreeze*, organisasi menyadari perlunya perubahan dan bersiap untuk memperbaiki keadaan saat ini. Hal ini membutuhkan kesadaran bahwa perubahan perlu dilakukan, dan perlu adanya upaya dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan yang dilakukan, serta menciptakan rasa

urgensi yang menjadi alasan perubahan organisasi dilakukan. Tahap *change*, di mana organisasi bertransisi ke cara operasi yang baru. Selama fase ini, perilaku, proses, dan struktur baru diperkenalkan, dan organisasi mulai mengadopsi perubahan yang diinginkan. Tahap *refreeze* sebagai tahapan terakhir dari model ini akan berfokus stabilitas perubahan dan memastikan perubahan tersebut dapat diterima dan diimplementasi sebagai budaya baru dalam sebuah Organisasi. Tahap ini membutuhkan penguatan perilaku baru, melembagakan perubahan, dan menyelaraskan sistem dan struktur organisasi untuk mendukung perubahan dan kondisi baru (Hussain et al., 2018).

6. Teori Budaya Organisasi: Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku bersama yang memandu tindakan dan pengambilan keputusan karyawan dalam suatu organisasi. Teori ini mempelajari bagaimana nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama membentuk budaya organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi adalah komponen penting dari setiap bisnis yang sukses. Penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap faktor-faktor seperti kreativitas, inovasi, dan kepuasan karyawan (Tsai, 2011)

7. **Teori Pengambilan Keputusan:** Teori pengambilan keputusan adalah bidang studi multifaset yang mengeksplorasi proses kompleks yang melibatkan individu, kelompok, dan organisasi dalam membuat pilihan-pilihan dalam pengambilan keputusan. Beberapa model yang digunakan dalam pengambilan keputusan seperti Model *Satisficing*, dan model *incremental*, yang menguraikan proses dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam organisasi. Inti dari bidang ini adalah pengakuan bahwa pengambilan keputusan adalah elemen penting dari keberhasilan organisasi, karena para pemimpin memiliki kesempatan dan kemampuan dalam menavigasi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mengarahkan entitas menuju hasil yang diinginkan (Gul et al., 2023).
8. **Teori Pertukaran:** Teori pertukaran adalah konsep dasar dalam sosiologi yang menjelaskan perilaku manusia dalam pertukaran sumber daya antara individu dan kelompok. Teori ini menyatakan bahwa individu terlibat dalam interaksi dan hubungan sosial untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan biaya. Teori pertukaran menekankan bahwa perilaku sosial adalah hasil dari proses pertukaran, di mana individu menimbang potensi biaya dan manfaat dari hubungan sosial. Salah satu aspek kunci dari teori pertukaran adalah konsep kekuasaan (Stafford, 2017). Kekuasaan dipandang sebagai

kemampuan individu atau kelompok untuk mengontrol perilaku orang lain, baik melalui penggunaan imbalan atau ancaman hukuman. Keberlangsungan dan perluasan hubungan pertukaran sosial didasarkan pada interaksi antara kekuasaan dan kepercayaan di antara para aktor yang terlibat. Kepercayaan merupakan komponen penting, karena memungkinkan individu untuk terlibat dalam hubungan pertukaran tanpa rasa takut akan eksploitasi. (Cropanzano & Mitchell, 2005)

9. Model Komunikasi Organisasi: Model komunikasi organisasi merupakan aspek penting dalam organisasi, karena memfasilitasi pertukaran informasi, ide, dan pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Bidang komunikasi organisasi telah berkembang secara signifikan, didorong oleh kemajuan teknologi yang pesat, persaingan global, dan kebutuhan akan struktur organisasi yang lincah (Mitrofan & Bulborea, 2013). Beberapa model yang biasa dilakukan dalam komunikasi organisasi seperti model shannon-weaver dan model transaksional, yang menggambarkan bagaimana komunikasi berlangsung di dalam organisasi.

BAB 2

Perilaku Individu dalam Organisasi

Dr. I Wayan Thariqy Kawakibi Pristiwasa, M.M.Par

A. Pengertian Perilaku

Perilaku merupakan sebagian perangkat perbuatan atau tindakan individu seseorang dalam melakukan respon terhadap sesuatu dan kemudian dijadikan kebiasaan karena adanya nilai yang diyakini. Perilaku pada hakekatnya adalah tindakan atau aktivitas dari manusia baik yang diamati maupun tidak dapat diamati oleh interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan tindakan. Perilaku terbentuk terdiri dari dua macam yakni bentuk pasif dan bentuk aktif dimana bentuk pasif adalah respon internal yaitu yang terjadi dalam diri manusia dan tidak secara langsung dapat dilihat dari orang lain sedangkan bentuk aktif yaitu apabila perilaku itu dapat diobservasi secara langsung. Beberapa penulis memberikan pendapat yang berbeda tentang perilaku namun bersifat saling melengkapi antara satu dengan lainnya yaitu berkaitan dengan bagaimana bertindak dan beraksi dalam sebuah organisasi.

Perilaku individu manusia sangat kompleks dan mempunyai ruang lingkup yang sangat luas terbagi dalam tiga domain perilaku yaitu :

1. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan hasil tahu, dan ini terjadi setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan terjadi melalui panca indera manusia, yakni: indera pengelihatan, pendengaran, penciuman, rasa, dan raba. Mencakup dalam domain kognitif mempunyai 6 (enam) tingkatan yakni :
 - a) Tahu (*know*), tahu artinya sebagai mengingat sesuatu materi yang telah dipelajari sebelumnya. Termasuk dalam pengetahuan ini adalah mengingat kembali (*recall*) terhadap sesuatu yang spesifik dari seluruh bahan yang dipelajari atau rangsangan yang telah diterima. Oleh sebab itu “tahu” merupakan tingkat pengetahuan yang paling rendah.
 - b) Memahami (*comprehension*), memahami diartikan sebagai suatu kemampuan menjelaskan secara benar tentang objek yang diketahui, dan dapat menginterpretasi materi tersebut secara benar.
 - c) Aplikasi (*application*), aplikasi diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi sebenarnya.
 - d) Analisis (*analysis*), suatu kemampuan untuk menjabarkan materi atau suatu objek kedalam komponen-komponen, tetapi masih didalam

suatu struktur organisasi tersebut, dan masih ada kaitannya satu sama lain.

- e) Sintesis (*syhthesis*), sintesis menunjuk kepada suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian didalam suatu bentuk keseluruhan yang baru.
 - f) Evaluasi (*evaluation*), evaluasi ini berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu materi atau objek
2. Sikap (*Attitude*) merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek. Dalam kehidupan sehari-hari, sikap merupakan reaksi yang bersifat emosional terhadap stimulus sosial dan merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak, dan bukan merupakan pelaksanaan motif tertentu dengan tiga komponen pokok yaitu :
- a) Kepercayaan (keyakinan), ide dan konsep terhadap suatu objek
 - b) Kehidupan emosional atau evaluasi emosional terhadap suatu objek
 - c) Kecenderungan untuk bertindak (*trend to behave*) yang terdiri dari berbagai Tindakan yakni :
 - 1). Menerima (*receiving*), menerima diartikan bahwa orang (subjek) mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan (objek). Misalnya sikap orang terhadap gizi, dapat dilihat dari

kesediaan dan perhatian seseorang terhadap ceramahceramah.

- 2). Merespon (*responding*), memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan, dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi dari sikap. Suatu usaha untuk menjawab suatu pertanyaan atau mengerjakan tugas yang diberikan berarti orang dapat menerima ide tersebut.
- 3). Menghargai (*valuing*), mengajak orang lain untuk mengerjakan atau mendiskusikan dengan orang lain terhadap suatu masalah adalah suatu indikasi sikap tingkatan yang ketiga.
- 4). Bertanggung jawab (*responsible*), bertanggung jawab atas segala sesuatu yang dipilihnya dengan segala risiko merupakan sikap yang paling tinggi.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku

Berikut adalah beberapa factor yang dapat mempengaruhi perilaku, yaitu:

1. Faktor Predisposisi

Merupakan faktor positif yang mempermudah terwujudnya praktek, maka sering disebut sebagai faktor pemudah. Adapun yang termasuk faktor

predisposisi, yaitu: kepercayaan, keyakinan, pendidikan, motivasi, persepsi, pengetahuan.

2. Faktor pendukung

Terwujud dalam lingkungan fisik, teredia atau tidaknya fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana kesehatan. Fasilitas ini pada hakikatnya mendukung atau memungkinkan terwujudnya perilaku, sehingga disebut faktor pendukung atau pemungkin.

3. Faktor pendorong

Terwujud dalam sikap dan perilaku petugas kesehatan atau petugas lainnya, yang merupakan kelompok referensi dari perilaku masyarakat. Perilaku orang lebih banyak dipengaruhi oleh orang-orang penting.

C. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah sebuah wadah untuk sekelompok orang yang bekerjasama secara rasional dan sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya. Organisasi juga merupakan sekelompok orang yang melakukan kolaborasi untuk mencapai sebuah tujuan secara komersial dengan struktur yang jelas serta memiliki budaya kerja khusus serta merupakan kesatuan sosial yang dapat di koordinasikan dengan batasan-batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan bekerja secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama dalam bentuk perserikatan orang atau sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah di sepakati.

1. Tujuan Organisasi

Secara umum banyak dijadikan sebagai acuan dalam pembangunan sebuah organisasi, yaitu:

- a) Meningkatkan kemandirian serta kemampuan dari sumber daya yang dimiliki.
- b) Menjadi wadah yang membantu mencari keuntungan bersama-sama dengan kerja sama yang sudah terbagi dengan baik.
- c) Menjadi wadah yang digunakan untuk individu yang memang ingin memiliki jabatan, penghargaan serta pembagian kerja yang jelas.
- d) Menjadi wadah untuk memiliki pengawasan dan kekuasaan.
- e) Membantu untuk pengelolaan lingkungan bersama-sama,
- f) Mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan yang telah menjadi maksud awal sebuah organisasi.

2. Prinsip Organisasi

Ada 14 prinsip yang dikemukakan oleh Henry Fayol, seperti yang dikutip oleh Huse dan Bowditch (1977).

Berikut ini 14 prinsip organisasi yaitu :

- a) Pembagian kerja atau *division of work*
- b) Wewenang dan tanggung jawab atau *authority and responsibility*
- c) Kesatuan perintah atau *unity of command*
- d) Disiplin atau *discipline*
- e) Kesatuan arah atau *unity of direction*

- f) Kepentingan individu di bawah kepentingan umum atau *subordination of individual interest to general interest*
- g) Gaji pegawai atau *remuneration of personnel*
- h) Sentralisasi atau *centralization*
- i) Saluran jenjang atau *scalar chain*
- j) Ketertiban atau *order*
- k) Keadilan atau *equity*
- l) Kestabilan masa kerja pegawai atau *stability of tenure of personnel*
- m) Inisiatif atau *initiative*
- n) Kesatuan jiwa korps atau *esprit de corp*

D. Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dan organisasi. Perilaku individu sangat memiliki pengaruh penting di dalam sebuah organisasi dan sebagai kunci utama dalam fungsi pengarahan dan implementasi atas karakteristik dan peran individu dalam sebuah organisasi. Pada dasarnya perilaku individu dalam organisasi memiliki ciri-ciri yang berbeda. Individu yang di maksud berasal dari kata latin "*individuum*" yang artinya tak terbagi. Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan

yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan sebagainya.

Nimran dalam Sopiah (2008) menjelaskan karakteristik yang melekat pada individu terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing karakteristik tersebut antara lain:

1. Umur, dijelaskan secara empiris bahwa umur berpengaruh terhadap bagaimana perilaku seorang individu, termasuk bagaimana kemampuannya untuk bekerja, merespon stimulus yang dilancarkan oleh individu lainnya. Setidaknya ada tiga alasan yang menjadikan umur penting untuk dikaji.
2. Jenis Kelamin, penelitian membuktikan bahwa sebenarnya kinerja pria dan wanita dalam menangani pekerjaan relatif sama. Keduanya hampir sama konsistensinya dalam memecahkan masalah, keterampilan analitis dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, dan kemampuan belajar.
3. Status Perkawinan, pemaknaan tentang pekerjaan akan berbeda antara karyawan yang *single* dengan karyawan yang sudah menikah. Orang yang telah berumah tangga relatif lebih baik dalam memaknai pekerjaan dibandingkan dengan karyawan yang masih *single*.

4. Jumlah atau Banyaknya Tanggungan, semakin banyak jumlah tanggungan dalam keluarga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
5. Masa Kerja, relevansi masa kerja adalah berkaitan langsung dengan senioritas dalam pekerjaan. Artinya tidak relevan membandingkan pria-wanita-tua-muda dan seterusnya karena belum tentu yang lebih lama pada pekerjaan memiliki produktivitas yang lebih tinggi.

E. Pendekatan-pendekatan untuk Memahami Perilaku Individu dalam Organisasi

Individu yang bekerjasama di dalam sebuah organisasi memiliki keunikan masing-masing karena mereka datang dengan latar belakang yang berbeda seperti budaya, umur, pendidikan, pengalaman, kebutuhan, motivasi dan lain-lain. Oleh karena itu para pimpinan di sebuah organisasi dalam memahami, mengarahkan dan mengelola perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi, baik secara individual maupun kelompok dapat memanfaatkan teori, metode dan prinsip berbagai ilmu perilaku dan ilmu sosial seperti Psikologi, Psikologi Sosial, Sosiologi, Antropologi, Ilmu Politik, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Manajemen (Greenberg & Baron, 2008: 6-7; Robbins & Judge, 2013: 13-14, Gibson, 2012:7).

Memahami perilaku individu dapat menggunakan pendekatan yang dikelompokkan menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan kognitif adalah perilaku oleh suatu rangsangan, dimana perilaku individu terjadi atau timbul dikarenakan adanya rangsangan sehingga timbul respon atas rangsangan tersebut. Contohnya jika kita bertemu dengan teman dan kemudian dia bersikap baik terhadap kita, tentu saja sebaliknya kitapun akan bersikap baik pula.
2. Pendekatan penguatan adalah perilaku yang dipengaruhi oleh gerakan refleks yang digerakan oleh sistem syaraf motorik yang ada di otak. Contohnya jika tangan kita terkena api, maka secara otomatis kita akan menjauhkan atau menarik tangan dari api tersebut.
3. Pendekatan psikoanalitis adalah perilaku yang dipengaruhi oleh kepribadian, sedangkan individu yang memiliki pribadi yang baik adalah individu yang telah matang yaitu orang yang dapat membedakan mana yang baik dan tidak baik bagi dirinya dan lingkungannya. Orang yang tidak semata-mata mementingkan kepentingan pribadi saja, melainkan juga kepentingan lingkungan.

BAB 3

Motivasi dalam Organisasi

Marheni Fadillah Harun, SKM., M.M.R.S.

A. Memahami Konsep Dasar Motivasi dalam Organisasi

Motivasi dalam organisasi adalah konsep yang mengacu pada faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Secara umum, motivasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama: motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti rasa puas, kebanggaan, atau pengembangan pribadi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal, seperti gaji, bonus, atau pengakuan dari atasan (Lee & Raschke, 2016)

Teori-teori motivasi klasik seperti teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg telah lama digunakan untuk memahami bagaimana motivasi bekerja dalam konteks organisasi. Teori kebutuhan Maslow mengusulkan bahwa kebutuhan manusia disusun dalam hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis

dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, teori ini menyarankan bahwa manajer perlu memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan terpenuhi sebelum mereka dapat termotivasi untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dari pencapaian pribadi dan profesional.

Teori dua faktor Herzberg membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (motivators) dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (hygiene factors). Motivators termasuk pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, sementara hygiene factors meliputi gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar pribadi. Menurut Herzberg, kehadiran motivators dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi ketidakhadiran hygiene factors dapat menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola kedua jenis faktor ini secara efektif. Selain teori klasik, ada juga teori kontemporer yang berfokus pada aspek kognitif dan sosial dari motivasi. Salah satunya adalah teori ekspektansi Vroom, yang menyatakan bahwa motivasi karyawan bergantung pada harapan mereka bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Teori ini menekankan pentingnya kejelasan tujuan dan hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan dalam memotivasi karyawan.

Teori penetapan tujuan Locke dan Latham juga memberikan kontribusi penting dalam memahami motivasi dalam organisasi. Teori ini menekankan bahwa

tujuan yang spesifik dan menantang, tetapi dapat dicapai, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Proses penetapan tujuan yang melibatkan karyawan juga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan tersebut, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja. Teori penguatan B.F. Skinner mengusulkan bahwa perilaku karyawan dapat dimodifikasi melalui penggunaan penguatan positif dan negatif. Penguatan positif, seperti penghargaan dan pengakuan, dapat mendorong perilaku yang diinginkan, sementara penguatan negatif, seperti pengurangan tanggung jawab atau penarikan penghargaan, dapat mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Pendekatan ini sering digunakan dalam program insentif dan skema penghargaan di tempat kerja.

Dalam organisasi modern, motivasi juga terkait erat dengan konsep kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendorong umpan balik, dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas kepada karyawan mereka sering kali berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih termotivasi dan produktif. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Budaya yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan cenderung menciptakan lingkungan yang lebih mendukung bagi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Program pengembangan karyawan, keseimbangan kerja-kehidupan, dan

pengakuan atas pencapaian individu adalah beberapa contoh bagaimana budaya organisasi dapat dibentuk untuk meningkatkan motivasi (Gagné et al., 2020)

Manajer perlu mengadopsi pendekatan holistik untuk memotivasi karyawan. Ini berarti memahami dan memenuhi kebutuhan individu, memberikan peluang untuk pengembangan dan pertumbuhan, mengakui dan menghargai kontribusi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, produktivitas, dan pada akhirnya, kinerja keseluruhan. Dengan demikian, motivasi bukan hanya tentang mendapatkan yang terbaik dari karyawan, tetapi juga tentang menciptakan tempat kerja di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan saling berinteraksi. Pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja. Secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dapat dibagi menjadi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik berasal dari dalam diri karyawan dan mencakup elemen-elemen seperti kepuasan pribadi, rasa

pencapaian, dan pengembangan profesional. Salah satu teori yang menekankan faktor intrinsik adalah teori kebutuhan Maslow. Menurut Maslow, karyawan akan lebih termotivasi ketika kebutuhan dasar mereka, seperti keamanan kerja dan kondisi kerja yang baik, terpenuhi. Setelah kebutuhan dasar ini terpenuhi, mereka akan mencari kepuasan yang lebih tinggi seperti rasa dihargai dan peluang untuk aktualisasi diri.

Faktor ekstrinsik, berasal dari luar diri karyawan dan mencakup gaji, tunjangan, penghargaan, dan pengakuan. Kompensasi finansial adalah motivator penting, terutama di lingkungan kerja di mana kebutuhan dasar dan keamanan finansial menjadi perhatian utama. Insentif seperti bonus, kenaikan gaji, dan program penghargaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan dorongan tambahan untuk mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi (Manzoor et al., 2021)

Kondisi kerja memainkan peran penting dalam motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti pencahayaan, kebisingan, ergonomi, dan kebersihan tempat kerja dapat mempengaruhi kenyamanan dan kesehatan karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja dengan baik. Hubungan antar pribadi di tempat kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi motivasi karyawan. Hubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang

harmonis dan mendukung. Sebaliknya, konflik dan hubungan yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan motivasi. Komunikasi yang terbuka dan efektif, serta dukungan dari tim dan manajemen, sangat penting untuk membangun hubungan kerja yang baik (Zhenjing et al., 2022)

Gaya kepemimpinan dalam organisasi memiliki dampak signifikan terhadap motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, dan mendukung karyawan dalam mencapai tujuan mereka cenderung lebih berhasil dalam memotivasi tim mereka. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan inklusif, yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menghargai masukan mereka, dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pengembangan karier dan peluang belajar juga merupakan faktor kunci dalam motivasi karyawan. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju dalam karier mereka cenderung lebih termotivasi. Program pelatihan, mentoring, dan pendidikan lanjutan dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dan merasa lebih percaya diri dalam peran mereka, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Pengakuan atas kerja keras dan pencapaian karyawan dapat memberikan dorongan moral yang signifikan. Ini bisa berupa penghargaan formal, seperti penghargaan karyawan bulanan, atau pengakuan informal, seperti pujian dari atasan atau rekan kerja.

Penghargaan yang tepat waktu dan tulus dapat meningkatkan rasa harga diri dan motivasi karyawan. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting dalam motivasi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih bahagia dan lebih termotivasi. Organisasi dapat mendukung keseimbangan ini dengan menawarkan fleksibilitas kerja, seperti opsi kerja jarak jauh, jam kerja fleksibel, dan program kesejahteraan karyawan.

Budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan cenderung menciptakan lingkungan yang lebih positif dan memotivasi. Nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi, serta perilaku yang diharapkan dari karyawan, dapat membentuk sikap dan perilaku mereka. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif seringkali memiliki karyawan yang lebih termotivasi dan berkomitmen. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, dan penting bagi organisasi untuk mengenali dan mengelola faktor-faktor ini secara efektif. Pendekatan holistik yang memperhitungkan kebutuhan dan preferensi individu karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dapat membantu meningkatkan motivasi dan produktivitas (Tadesse Bogale & Debela, 2024)

C. Menerapkan Teori Motivasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Menerapkan teori motivasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) adalah langkah krusial untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Pemahaman yang mendalam tentang teori-teori motivasi memungkinkan manajer untuk merancang strategi dan kebijakan yang efektif dalam memotivasi karyawan. Terdapat berbagai teori motivasi yang dapat diterapkan dalam konteks pengelolaan SDM, seperti teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori ekspektansi Vroom, dan teori penetapan tujuan Locke dan Latham.

1. Teori kebutuhan Maslow menyarankan bahwa kebutuhan manusia disusun dalam hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam pengelolaan SDM, manajer harus memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan, seperti gaji yang memadai dan kondisi kerja yang aman, terpenuhi. Setelah itu, manajer dapat fokus pada memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, seperti memberikan peluang untuk pengembangan karier dan pengakuan atas prestasi karyawan. Dengan memenuhi berbagai tingkatan kebutuhan ini, manajer dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
2. Teori dua faktor Herzberg membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (motivators) dan faktor-faktor yang menyebabkan

ketidakpuasan kerja (hygiene factors). Untuk menerapkan teori ini, manajer harus memastikan bahwa faktor-faktor hygiene, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, berada pada tingkat yang memadai untuk menghindari ketidakpuasan. Selain itu, manajer perlu fokus pada faktor-faktor motivator, seperti memberikan tanggung jawab yang lebih besar, peluang pengembangan, dan pengakuan atas prestasi, untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

3. Teori ekspektansi Vroom menekankan bahwa motivasi karyawan tergantung pada harapan mereka bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang diinginkan. Dalam penerapannya, manajer harus memastikan bahwa tujuan kerja yang diberikan jelas dan dapat dicapai, serta bahwa ada hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan. Hal ini dapat dilakukan melalui sistem penilaian kinerja yang transparan dan adil, serta program insentif yang efektif.
4. Teori penetapan tujuan Locke dan Latham menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, tetapi realistis, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Manajer dapat menerapkan teori ini dengan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk karyawan, serta melibatkan mereka dalam proses penetapan tujuan tersebut. Selain itu, memberikan umpan balik yang teratur mengenai kemajuan karyawan dalam mencapai tujuan mereka

juga penting untuk mempertahankan motivasi dan komitmen mereka terhadap tujuan tersebut.

Selain teori di atas, teori penguatan B.F. Skinner juga relevan dalam pengelolaan SDM. Teori ini menyarankan bahwa perilaku dapat dimodifikasi melalui penggunaan penguatan positif dan negatif. Manajer dapat menerapkan teori ini dengan memberikan penghargaan atau pengakuan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik, serta memberikan konsekuensi yang tepat untuk perilaku yang tidak diinginkan. Program penghargaan dan pengakuan, seperti penghargaan karyawan bulanan atau bonus kinerja, dapat membantu memperkuat perilaku yang diinginkan dan meningkatkan motivasi.

Gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam penerapan teori motivasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, mendengarkan masukan karyawan, dan mendukung pengembangan mereka akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang motivatif. Pelatihan kepemimpinan dan pengembangan manajerial dapat membantu pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang efektif (Bwalya, 2023). Budaya organisasi juga harus mendukung penerapan teori motivasi. Budaya yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan akan menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi. Manajer dapat berperan dalam membentuk budaya ini dengan mempromosikan nilai-nilai yang positif dan

mengimplementasikan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti program keseimbangan kerja-kehidupan dan kesempatan pengembangan profesional (Radu, 2023)

Pengembangan karier dan pelatihan adalah aspek lain yang penting dalam penerapan teori motivasi. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan dan pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Program mentoring dan coaching juga dapat membantu karyawan merasa lebih didukung dan termotivasi dalam mengejar tujuan karier mereka (Hosen et al., 2024)

Organisasi yang menawarkan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja fleksibel atau opsi kerja jarak jauh, dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi mereka terhadap organisasi. Manajer harus memahami dan mengimplementasikan berbagai teori motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi karyawan, serta mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih efektif.

D. Menganalisis Studi Kasus Tentang Motivasi di Rumah Sakit

Menganalisis motivasi kerja dalam konteks rumah sakit perlu memahami berbagai faktor yang mempengaruhi semangat dan kinerja staf medis dan non-medis. Rumah sakit adalah lingkungan kerja yang kompleks dengan tekanan tinggi, di mana karyawan diharapkan untuk memberikan pelayanan kesehatan berkualitas tinggi sambil mengelola stres dan beban kerja yang signifikan. Berikut adalah analisis studi kasus tentang motivasi kerja dalam rumah sakit:

1. Studi Kasus

Rumah Sakit Harapan Masyarakat adalah rumah sakit besar di kota Kendari dengan kapasitas lebih dari 500 tempat tidur dan berbagai spesialisasi medis. Rumah sakit ini menghadapi masalah tingkat turnover yang tinggi di kalangan perawat dan staf medis, serta penurunan kepuasan kerja yang tercermin dalam survei karyawan tahunan. Manajemen rumah sakit memutuskan untuk melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan merancang intervensi yang tepat.

2. Identifikasi Masalah

Dari survei awal dan wawancara dengan karyawan, beberapa masalah utama yang mempengaruhi motivasi kerja diidentifikasi:

- a) Beban Kerja Berat, Perawat dan staf medis melaporkan beban kerja yang berlebihan, jam kerja panjang, dan kurangnya dukungan staf.
- b) Kompensasi dan Penghargaan. Banyak karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan mereka tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab mereka.
- c) Pengembangan Karier. Karyawan merasa kurangnya peluang untuk pengembangan karier dan pelatihan lanjutan.
- d) Kondisi Kerja, Fasilitas yang kurang memadai dan lingkungan kerja yang tidak nyaman turut menambah ketidakpuasan.
- e) Kepemimpinan dan Manajemen, Ada keluhan tentang gaya kepemimpinan yang otoriter dan kurangnya komunikasi antara manajemen dan staf.

3. Penerapan Teori Motivasi

Untuk mengatasi masalah-masalah ini, manajemen rumah sakit menerapkan beberapa teori motivasi yang relevan,

a) Teori Kebutuhan Maslow

- 1) Kebutuhan Fisiologis dan Keamanan, Rumah sakit meningkatkan gaji dasar dan menyediakan tunjangan kesehatan yang lebih baik.
- 2) Kebutuhan Sosial, Mengorganisir acara sosial dan tim building untuk memperkuat hubungan antar karyawan.
- 3) Kebutuhan Penghargaan, Memperkenalkan program penghargaan bulanan untuk mengakui kinerja luar biasa.

b) Teori Dua Faktor Herzberg

- 1) Faktor Hygiene, Meningkatkan kondisi kerja dengan memperbaiki fasilitas dan lingkungan fisik rumah sakit.
 - 2) Faktor Motivator, Memberikan lebih banyak tanggung jawab dan peluang untuk pengembangan profesional melalui pelatihan lanjutan dan program mentoring.
- c) Teori Ekspektansi Vroom
- 1) Harapan dan Kinerja, Menetapkan tujuan yang jelas dan dapat dicapai untuk karyawan, serta memastikan bahwa ada hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan.
 - 2) Kinerja dan Imbalan, Mengaitkan bonus dan insentif dengan pencapaian target kinerja tertentu.
- d) Teori Penetapan Tujuan Locke dan Latham
- 1) Penetapan Tujuan yang Spesifik dan Menantang Bersama-sama dengan karyawan, menetapkan tujuan yang spesifik, menantang namun realistis.
 - 2) Umpan Balik Teratur, Memberikan umpan balik teratur mengenai kinerja karyawan dan kemajuan mereka dalam mencapai tujuan.
4. Implementasi dan Hasil
- Setelah menerapkan intervensi berdasarkan teori-teori motivasi di atas, rumah sakit mulai melihat perbaikan dalam beberapa area utama
- a) Penurunan Tingkat Turnover, Tingkat turnover di kalangan perawat dan staf medis menurun signifikan dalam enam bulan pertama setelah implementasi.
 - b) Peningkatan Kepuasan Kerja, Survei karyawan tahunan menunjukkan peningkatan signifikan

dalam kepuasan kerja, terutama dalam hal kompensasi, pengakuan, dan kondisi kerja.

- c) Kinerja yang Lebih Baik, Ada peningkatan dalam kinerja karyawan, dengan banyak departemen melaporkan pencapaian target kinerja yang lebih tinggi.
- d) Kepemimpinan yang Lebih Baik, Umpan balik dari karyawan menunjukkan bahwa mereka merasa lebih didukung dan dihargai oleh manajemen.

Studi kasus di Rumah Sakit Harapan Masyarakat menunjukkan bahwa penerapan teori motivasi dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan yang penuh tekanan seperti rumah sakit. Manajer perlu memahami kebutuhan spesifik karyawan dan menerapkan strategi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kombinasi peningkatan kompensasi, pengembangan karier, perbaikan kondisi kerja, dan kepemimpinan yang lebih baik terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih motivatif dan produktif. Dengan terus memantau dan menyesuaikan strategi motivasi, rumah sakit dapat mempertahankan tingkat kepuasan dan kinerja yang tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien.

E. Merancang Program Pengembangan Karyawan Berbasis Motivasi

Program ini berfokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan serta keinginan karyawan untuk mencapai tujuan individu maupun perusahaan. Dalam mengembangkan program ini, penting untuk mengintegrasikan teori-teori motivasi yang relevan, seperti teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori ekspektansi Vroom. Dalam merancang program ini adalah mengidentifikasi kebutuhan karyawan. Melalui survei, wawancara, dan observasi, manajemen dapat memahami apa yang memotivasi karyawan mereka. Data ini akan membantu dalam merancang program yang tepat sasaran, dengan menawarkan insentif yang sesuai dan lingkungan kerja yang mendukung. Misalnya, beberapa karyawan mungkin termotivasi oleh penghargaan finansial, sementara yang lain mungkin lebih termotivasi oleh pengakuan atau peluang pengembangan karir.

Setelah kebutuhan karyawan teridentifikasi, merancang kegiatan dan inisiatif yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan. Ini bisa meliputi pelatihan dan pengembangan keterampilan, program mentoring, atau penugasan proyek khusus yang menantang. Setiap kegiatan harus dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta memberikan mereka rasa pencapaian dan pengakuan. Penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik. Ini bisa dicapai dengan membangun budaya perusahaan

yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan. Pemberian umpan balik yang konstruktif dan dukungan terus-menerus dari manajemen juga akan membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak.

Sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif juga merupakan komponen penting dari program ini. Penghargaan tidak selalu harus bersifat finansial, pengakuan atas prestasi dan kontribusi karyawan dalam bentuk pujian, sertifikat, atau kesempatan untuk mengambil peran lebih besar dalam proyek penting juga sangat bermakna. Sistem penghargaan ini harus transparan dan adil, serta disesuaikan dengan prestasi karyawan (Madhani, 2020). Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan juga harus ditingkatkan. Karyawan perlu merasa bahwa mereka didengar dan masukan mereka dihargai. Membuka saluran komunikasi yang terbuka dan langsung dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Pertemuan rutin dan dialog terbuka antara karyawan dan manajemen dapat membantu dalam memahami dan mengatasi masalah yang mungkin mempengaruhi motivasi (Curado et al., 2022).

Evaluasi dan penyesuaian program secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Dengan mengumpulkan umpan balik dari karyawan dan menganalisis data kinerja, manajemen dapat menilai apakah program pengembangan yang diterapkan benar-benar meningkatkan motivasi dan kinerja. Penyesuaian berdasarkan hasil evaluasi ini akan memastikan program

tetap relevan dan efektif. Melibatkan karyawan dalam proses pengembangan program. Karyawan yang merasa terlibat dalam perancangan program pengembangan mereka sendiri akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini juga memberikan mereka rasa memiliki dan tanggung jawab atas kemajuan mereka sendiri (Adams & Neville, 2020)

Manajemen perlu menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan karyawan. Dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap pertumbuhan karyawan, manajemen dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan. Komitmen ini bisa dilihat dari investasi dalam pelatihan, fasilitas yang memadai, dan waktu yang dialokasikan untuk pengembangan karyawan. Program pengembangan harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan karyawan dan dinamika pasar. Dengan pendekatan yang proaktif dan responsif, perusahaan dapat memastikan bahwa program pengembangan karyawan mereka selalu relevan dan efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja.

F. Mengevaluasi Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi tingkat stres, dan mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien

dan efektif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif dapat mengurangi motivasi, meningkatkan tingkat absensi, dan menyebabkan turnover yang tinggi (Zhenjing et al., 2022). Salah satu elemen penting dari lingkungan kerja adalah kondisi fisik tempat kerja itu sendiri. Ruang kerja yang nyaman, bersih, dan aman sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Pencahayaan yang memadai, ventilasi yang baik, dan fasilitas kerja yang lengkap dapat meningkatkan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Kondisi fisik yang baik juga dapat mengurangi kelelahan dan cedera, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih produktif (Maassen et al., 2021).

Budaya organisasi juga memainkan peran besar dalam memotivasi karyawan. Budaya yang inklusif, kolaboratif, dan suportif membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Ketika karyawan merasa mereka adalah bagian dari komunitas yang mendukung dan saling menghargai, mereka cenderung lebih bersemangat dan loyal kepada perusahaan. Budaya organisasi yang positif juga dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar tim, yang berdampak positif pada kinerja keseluruhan (Kim & Jung, 2022). Interaksi dengan rekan kerja dan atasan juga merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja. Hubungan yang harmonis dan profesional di antara karyawan dapat menciptakan atmosfer yang menyenangkan dan kondusif untuk bekerja. Pemimpin yang mendukung dan memberikan umpan balik konstruktif dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi karyawan.

Sebaliknya, konflik yang tidak terselesaikan dan komunikasi yang buruk dapat menurunkan semangat dan produktivitas karyawan (Bella, 2023).

Fleksibilitas dalam bekerja juga merupakan aspek penting dari lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi karyawan. Karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam jam kerja atau lokasi kerja seringkali merasa lebih dihargai dan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Fleksibilitas ini dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada motivasi dan kinerja. Kesempatan untuk berkembang dan maju dalam karir juga sangat mempengaruhi motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang menyediakan peluang pelatihan, pengembangan keterampilan, dan promosi membuat karyawan merasa bahwa mereka memiliki masa depan di perusahaan tersebut. Karyawan yang merasa mereka dapat tumbuh dan berkembang bersama perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Penghargaan dan pengakuan atas prestasi juga merupakan komponen penting dari lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi karyawan. Sistem penghargaan yang adil dan transparan membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Penghargaan ini tidak harus selalu bersifat finansial; pengakuan publik, sertifikat, atau peluang untuk mengambil peran lebih besar juga dapat sangat memotivasi karyawan (Hussain et al., 2019).

Teknologi dan alat kerja yang memadai juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Alat kerja yang modern dan efisien dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi frustrasi karyawan. Ketika karyawan diberikan alat yang tepat untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan bersemangat untuk mencapai tujuan mereka (Gagné et al., 2022). Keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting lainnya yang mempengaruhi motivasi karyawan. Perusahaan yang mendukung keseimbangan ini melalui kebijakan seperti cuti yang fleksibel, program kesehatan, dan kegiatan rekreasi karyawan dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara kerja dan kehidupan pribadi biasanya lebih termotivasi dan produktif (Bouwmeester et al., 2020).

Melalui survei kepuasan karyawan, wawancara, dan observasi, perusahaan dapat mengumpulkan data dan umpan balik yang berharga. Evaluasi ini tidak hanya membantu dalam memahami kondisi saat ini tetapi juga dalam merancang strategi untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan lingkungan kerja yang terus ditingkatkan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi dan berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

BAB 4

Emosi dan Stres Kerja dalam Organisasi

Muhammad Al Rajab, S.K.M., M.K.M.

A. Pendahuluan

Emosi dan stres kerja merupakan dua aspek penting yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Emosi adalah respons subjektif yang kompleks terhadap situasi yang dirasakan, yang mencakup komponen fisiologis, kognitif, dan perilaku. Sementara itu, stres kerja adalah respons fisik dan emosional yang terjadi ketika ada ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan tersebut. Keduanya memainkan peran krusial dalam menentukan efektivitas, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja (Chen et al., 2022)

Dalam konteks organisasi, memahami dan mengelola emosi serta stres kerja sangat penting karena keduanya dapat mempengaruhi berbagai aspek operasional dan strategis. Emosi positif, seperti kebahagiaan dan kepuasan, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan emosi negatif, seperti kemarahan dan frustrasi, dapat

menyebabkan konflik dan menurunkan produktivitas. Demikian pula, stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan berbagai masalah kesehatan, absensi, dan turnover yang tinggi.

Emosi positif di tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang merasakan emosi positif cenderung lebih kreatif, kolaboratif, dan produktif. Mereka juga lebih mampu menghadapi tantangan dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Emosi positif juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi dan loyalitas terhadap organisasi. Emosi negatif dapat menimbulkan berbagai masalah di tempat kerja. Ketika karyawan merasa marah, cemas, atau frustrasi, mereka cenderung kurang fokus, lebih sering mengalami konflik interpersonal, dan memiliki tingkat motivasi yang rendah. Emosi negatif juga dapat menyebabkan siklus perilaku destruktif, seperti penghindaran tugas dan penurunan kinerja, yang merugikan produktivitas keseluruhan organisasi (Paakkanen et al., 2021)

Stres kerja sering kali disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran, kurangnya dukungan dari manajemen, dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Faktor-faktor ini dapat memicu respons stres yang berdampak buruk pada kesehatan fisik dan mental karyawan. Memahami penyebab stres kerja adalah langkah pertama yang penting dalam

mengembangkan strategi untuk mengelolanya secara efektif.

Dampak stres kerja yang tidak terkelola dengan baik sangatlah luas, mencakup masalah kesehatan seperti kelelahan, penyakit jantung, dan gangguan mental seperti depresi dan kecemasan. Stres juga dapat mengurangi kualitas kinerja, meningkatkan tingkat absensi, dan mempercepat turnover karyawan. Organisasi yang gagal mengatasi stres kerja dapat mengalami penurunan produktivitas dan peningkatan biaya terkait kesehatan dan rekrutmen (de Oliveira et al., 2023)

Untuk mengatasi masalah emosi dan stres kerja, organisasi perlu mengimplementasikan berbagai strategi manajemen. Ini termasuk program kesejahteraan karyawan, pelatihan manajemen stres, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Teknik relaksasi seperti meditasi, manajemen waktu yang efektif, dan dukungan psikologis juga penting untuk membantu karyawan mengelola emosi dan stres mereka. Dengan pendekatan yang komprehensif dan proaktif, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memastikan kinerja yang optimal.

B. Definisi dan Konsep Dasar Emosi

Emosi dalam konteks perilaku organisasi merujuk pada respon psikologis kompleks yang dipicu oleh berbagai stimulus di lingkungan kerja. Ini mencakup perasaan, pemikiran, dan perilaku yang dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal. Dalam

mengidentifikasi dan memahami emosi, penting untuk mengakui bahwa mereka bukan hanya pengalaman subjektif individu, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan pada dinamika organisasi secara keseluruhan (Šimić et al., 2021)

Berbagai jenis emosi dapat muncul di tempat kerja, mulai dari yang positif seperti kegembiraan, semangat, dan kepuasan, hingga yang negatif seperti kecemasan, frustrasi, dan kemarahan. Setiap jenis emosi memiliki karakteristik dan dampaknya sendiri terhadap individu dan lingkungan kerja. Misalnya, emosi positif seperti kegembiraan dapat meningkatkan motivasi dan kreativitas, sementara emosi negatif seperti kecemasan dapat menghambat kinerja dan mempengaruhi kesejahteraan mental.

Pemahaman tentang berbagai jenis emosi ini memungkinkan individu untuk mengenali dan mengelola respons emosional mereka dengan lebih efektif. Ini mencakup pengenalan faktor-faktor pemicu emosi, penggunaan strategi regulasi emosi, dan penyesuaian perilaku agar sesuai dengan kebutuhan situasi kerja. Kemampuan untuk mengelola emosi dengan baik tidak hanya bermanfaat bagi kesejahteraan individu, tetapi juga memengaruhi kualitas hubungan interpersonal, kerjasama tim, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Emosi juga berperan dalam komunikasi di tempat kerja. Ekspresi emosi, baik verbal maupun non-verbal, dapat mempengaruhi bagaimana pesan disampaikan dan diterima oleh rekan kerja. Pemahaman

tentang peran emosi dalam komunikasi memungkinkan individu untuk menjadi lebih sensitif terhadap kebutuhan dan persepsi orang lain, serta membangun hubungan kerja yang lebih positif dan produktif (Sandahl & von Knorring, 2023)

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman tentang emosi juga penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini melibatkan pembangunan budaya organisasi yang memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan, memberikan dukungan dalam menghadapi stres dan tekanan, serta mempromosikan iklim kerja yang memfasilitasi ekspresi emosi secara sehat dan konstruktif.

C. Definisi dan Konsep Dasar Stres

Stres dalam konteks lingkungan kerja adalah respons fisiologis dan psikologis terhadap tekanan atau tuntutan yang melebihi kemampuan seseorang untuk mengatasi mereka. Ini bisa muncul dari berbagai situasi di tempat kerja, seperti tenggat waktu yang ketat, tuntutan kinerja yang tinggi, konflik interpersonal, atau ketidakpastian pekerjaan. Stres tidak hanya melibatkan reaksi mental, tetapi juga respons fisik yang dapat mempengaruhi kesehatan dan kinerja seseorang (Maulik, 2017)

Penting untuk membedakan stres dari tekanan kerja. Tekanan kerja adalah bagian alami dari lingkungan kerja yang melibatkan tuntutan atau tanggung jawab tertentu. Sementara itu, stres adalah

respons individu terhadap tekanan tersebut, di mana individu merasa tidak mampu untuk mengatasinya. Dengan kata lain, tekanan kerja dapat menjadi penyebab stres jika individu merasa tidak memiliki sumber daya atau dukungan yang cukup untuk menghadapinya.

Berbagai sumber stres di lingkungan kerja dapat bervariasi dari individu ke individu. Misalnya, beberapa orang mungkin merasa stres karena tuntutan kinerja yang tinggi, sementara yang lain mungkin stres karena konflik interpersonal atau kurangnya kontrol atas pekerjaan mereka. Faktor-faktor organisasional seperti budaya kerja yang tidak sehat, kebijakan yang tidak jelas, atau kurangnya dukungan dari manajemen juga dapat menjadi sumber stres bagi karyawan.

Dampak stres di tempat kerja bisa signifikan. Stres yang tidak diatasi dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan absensi, dan bahkan masalah kesehatan fisik dan mental seperti kelelahan, kecemasan, atau depresi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengelola sumber stres dengan baik guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif bagi seluruh anggota tim (Maulik, 2017)

Manajemen stres di tempat kerja melibatkan upaya untuk mengurangi atau mengatasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan stres, serta memberikan dukungan dan sumber daya kepada karyawan untuk menghadapinya. Ini bisa melibatkan pelatihan keterampilan manajemen waktu, promosi keseimbangan kerja-hidup, peningkatan komunikasi dan dukungan

antar tim, serta evaluasi dan penyesuaian kebijakan organisasi yang mungkin memperburuk stres.

D. Dampak Emosi Positif

Emosi positif seperti kebahagiaan dan kepuasan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja tim di tempat kerja. Ketika individu merasakan emosi positif, mereka cenderung lebih termotivasi, berenergi, dan fokus dalam menjalankan tugas mereka. Kebahagiaan yang dirasakan individu dapat menghasilkan efek domino yang meningkatkan semangat kerja dan kreativitas, serta mengurangi tingkat kelelahan dan stress (Timotius & Octavius, 2022)

Salah satu dampak utama dari emosi positif di tempat kerja adalah peningkatan produktivitas. Individu yang merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka juga cenderung lebih bersemangat untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan tim dan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas keseluruhan.

Emosi positif juga memiliki dampak yang positif terhadap kinerja tim. Ketika anggota tim merasa bahagia dan puas dengan lingkungan kerja mereka, hubungan antar anggota tim menjadi lebih harmonis. Ini menciptakan iklim kerja yang lebih mendukung, di mana kolaborasi dan komunikasi yang efektif dapat berkembang. Tim yang diisi dengan individu yang merasa bahagia cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan solusi

baru. Emosi positif juga dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan di organisasi (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023)

Ketika karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk tetap tinggal dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Ini mengurangi tingkat pergantian karyawan dan biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan ulang, serta memperkuat budaya organisasi yang positif.

Selain itu, emosi positif juga berdampak pada kesejahteraan individu secara keseluruhan. Karyawan yang merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi dan memiliki keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Hal ini dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesehatan fisik dan mental mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja di tempat kerja. Emosi positif seperti kebahagiaan dan kepuasan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja tim di tempat kerja akan memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya manajemen emosi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ini penting untuk keberhasilan individu dan organisasi secara keseluruhan, serta untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

E. Dampak Emosi Negatif

Emosi negatif seperti kemarahan dan frustrasi dapat memiliki dampak yang merugikan terhadap hubungan antar karyawan dan dinamika tim di tempat

kerja. Ketika individu merasa marah atau frustrasi, mereka cenderung mengalami kesulitan dalam mengendalikan emosi mereka, yang dapat mengarah pada konflik interpersonal dan ketegangan di antara rekan kerja. Ini dapat mengganggu kolaborasi, komunikasi, dan kerjasama dalam tim, serta merusak budaya kerja yang sehat (Rowe & Fitness, 2018)

Salah satu dampak utama dari emosi negatif terhadap hubungan antar karyawan adalah penurunan kualitas komunikasi. Ketika seseorang merasa marah atau frustrasi, mereka cenderung lebih rentan terhadap persepsi yang negatif dan reaksi yang defensif terhadap komunikasi dari rekan kerja mereka. Ini dapat menghambat kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan terbuka, yang pada gilirannya mempersulit penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan yang efektif.

Emosi negatif juga dapat menyebabkan terjadinya konflik antar karyawan. Kemarahan dan frustrasi yang tidak diatasi dengan baik dapat memicu perselisihan dan pertentangan antara individu, yang dapat mempengaruhi atmosfer kerja secara keseluruhan. Konflik yang tidak direspon dengan tepat dapat mengganggu kerjasama dalam tim, memperlambat kemajuan proyek, dan menciptakan ketidakstabilan di lingkungan kerja (Yin et al., 2022)

Dampak emosi negatif juga bisa memengaruhi kepuasan kerja dan kesejahteraan mental karyawan. Individu yang sering merasa marah atau frustrasi di tempat kerja cenderung merasa kurang puas dengan

pekerjaan mereka dan memiliki tingkat stres yang lebih tinggi. Hal ini dapat berdampak negatif pada motivasi, kinerja, dan kesejahteraan umum karyawan, serta meningkatkan risiko kelelahan atau burnout. Selain itu, emosi negatif juga dapat menurunkan produktivitas tim secara keseluruhan. Ketika anggota tim merasa marah atau frustrasi, mereka cenderung kurang fokus dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan tim. Hal ini dapat menghambat kemajuan proyek dan mengganggu efisiensi kerja, serta meningkatkan risiko kesalahan atau ketidaksesuaian.

Memahami dampak emosi negatif seperti kemarahan dan frustrasi terhadap hubungan antar karyawan dan dinamika tim di tempat kerja akan menyadari pentingnya manajemen emosi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ini menekankan perlunya pengembangan keterampilan dalam mengelola emosi dengan baik, mempromosikan komunikasi yang efektif, dan membangun hubungan kerja yang positif untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

F. Pengaruh Stres Terhadap Kesehatan

Stres kerja dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan. Secara fisik, paparan kronis terhadap stres dapat meningkatkan risiko berbagai masalah kesehatan, termasuk penyakit jantung, tekanan darah tinggi, gangguan pencernaan, dan gangguan tidur. Stres juga dapat melemahkan sistem kekebalan tubuh, membuat

individu lebih rentan terhadap infeksi dan penyakit (Salvagioni et al., 2017)

Di sisi mental, stres kerja dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan mental, seperti kecemasan, depresi, dan gangguan mood lainnya. Paparan yang berkelanjutan terhadap tekanan kerja yang tinggi dapat merusak keseimbangan emosional seseorang dan mengganggu kemampuan mereka untuk berfungsi secara optimal dalam kehidupan sehari-hari.

Salah satu dampak stres kerja yang paling serius adalah risiko burnout. Burnout merupakan keadaan kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh stres kronis di tempat kerja. Ini dapat mengakibatkan perasaan kelelahan yang konstan, kehilangan minat dan motivasi dalam pekerjaan, serta perasaan putus asa dan kehilangan harapan (Khammissa et al., 2022)

Penyakit terkait stres juga merupakan risiko yang signifikan bagi karyawan yang terus-menerus terpapar tekanan kerja yang tinggi. Ini termasuk penyakit seperti sindrom iritasi usus, gangguan muskuloskeletal, migrain, dan gangguan tidur. Paparan terus-menerus terhadap stres kerja yang tidak diatasi dengan baik dapat merusak kesehatan jangka panjang dan meningkatkan risiko pengembangan berbagai kondisi kronis.

Penting untuk diingat bahwa dampak stres kerja tidak hanya memengaruhi individu secara pribadi, tetapi juga dapat berdampak pada kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang mengalami stres kronis cenderung absen lebih sering,

memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi, dan mengalami penurunan kinerja yang signifikan. Oleh karena itu, manajemen stres di tempat kerja menjadi sangat penting untuk menjaga kesehatan dan kesejahteraan karyawan, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

G. Dampak Stres Terhadap Kinerja Kerja

Stres kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja, produktivitas, dan tingkat turnover karyawan di tempat kerja. Ketika karyawan mengalami stres yang tinggi, mereka cenderung mengalami penurunan kinerja karena berbagai alasan. Salah satunya adalah kesulitan dalam konsentrasi dan fokus pada tugas-tugas mereka karena pikiran mereka terbagi antara stresor di lingkungan kerja dan pekerjaan yang harus diselesaikan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas secara keseluruhan (Chen et al., 2022)

Selain itu, stres kerja juga dapat mengganggu kemampuan karyawan untuk mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Ketika seseorang merasa stres, kemampuan mereka untuk berpikir jernih dan rasional dapat terganggu, yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka dalam mengatasi masalah dan menyelesaikan tugas dengan efisien. Akibatnya, kinerja mereka dapat terpengaruh secara negatif.

Tingkat stres yang tinggi juga dapat berkontribusi pada peningkatan tingkat absensi di tempat kerja. Karyawan yang mengalami stres kronis

cenderung lebih sering absen karena masalah kesehatan fisik dan mental yang terkait dengan stres, seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, atau kelelahan kronis. Absensi yang tinggi dapat mengganggu kelancaran operasional organisasi dan mengurangi produktivitas secara keseluruhan. stres kerja juga dapat berdampak pada tingkat turnover karyawan. Ketika karyawan merasa terus-menerus terpapar tekanan kerja yang tinggi dan tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari organisasi, mereka cenderung mencari peluang pekerjaan lain yang lebih dapat memenuhi kebutuhan dan ekspektasi mereka. Tingkat turnover yang tinggi dapat menyebabkan biaya yang signifikan bagi organisasi dalam hal perekrutan, pelatihan, dan penggantian karyawan yang keluar.

Dampak stres kerja terhadap kinerja, produktivitas, dan tingkat turnover karyawan menunjukkan pentingnya manajemen stres yang efektif di tempat kerja. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan stres di tempat kerja dan mengimplementasikan strategi untuk mengurangi atau mengelola stres tersebut. Ini termasuk menyediakan dukungan emosional dan psikologis kepada karyawan, mempromosikan keseimbangan kerja-hidup yang sehat, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan (Bui et al., 2021)

Kemampuan mengidentifikasi dan menganalisis dampak stres kerja terhadap kinerja, produktivitas, dan

tingkat turnover karyawan akan memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya manajemen stres di tempat kerja. Ini akan membekali mereka dengan keterampilan yang diperlukan untuk memimpin dan mengelola tim dengan efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif bagi seluruh anggota organisasi.

H. Strategi Pengelolaan Emosi

Mengelola emosi di tempat kerja adalah keterampilan yang sangat penting untuk dimiliki oleh setiap individu agar dapat berkinerja maksimal dan membangun hubungan yang sehat dengan rekan kerja. Salah satu strategi efektif adalah dengan mengembangkan teknik komunikasi yang baik. Ini termasuk kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan terbuka, serta mendengarkan dengan empati. Dengan berkomunikasi secara efektif, individu dapat menghindari kesalahpahaman, menyelesaikan konflik dengan lebih baik, dan membangun hubungan kerja yang kuat (R., 2011)

Peningkatan kecerdasan emosional (EQ) juga merupakan strategi penting dalam mengelola emosi di tempat kerja. EQ mencakup pemahaman dan pengelolaan emosi sendiri serta empati terhadap emosi orang lain. Dengan meningkatkan EQ, individu dapat lebih efektif mengenali dan mengelola emosi mereka sendiri, serta memahami dan merespons dengan bijaksana terhadap emosi rekan kerja. Ini membantu

menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung.

Praktik kesejahteraan diri juga merupakan strategi penting dalam mengelola emosi di tempat kerja. Ini termasuk menjaga keseimbangan kerja-hidup yang sehat, berolahraga secara teratur, tidur yang cukup, dan mengelola stres dengan baik melalui teknik-teknik relaksasi seperti meditasi atau yoga. Dengan menjaga kesejahteraan fisik dan mental, individu dapat lebih mampu menghadapi tekanan dan tantangan di tempat kerja dengan lebih baik.

Mengidentifikasi pemicu emosi dan mengembangkan strategi regulasi emosi juga merupakan langkah penting dalam mengelola emosi di tempat kerja. Ini melibatkan kesadaran diri untuk mengenali situasi atau peristiwa yang cenderung memicu emosi negatif, serta mengembangkan teknik untuk mengatasi dan meredakan emosi tersebut. Contohnya termasuk latihan pernapasan dalam mengatasi kecemasan atau mengambil waktu istirahat singkat untuk menenangkan diri ketika merasa marah.

Penting untuk mencari dukungan dari rekan kerja atau atasan ketika menghadapi tantangan emosional di tempat kerja. Berbicara dengan orang lain dapat membantu individu mendapatkan sudut pandang yang berbeda, saran yang berguna, atau sekadar dukungan moral untuk mengatasi situasi yang sulit. Membangun jaringan dukungan sosial di tempat kerja juga dapat meningkatkan rasa keterhubungan dan kesejahteraan secara keseluruhan (Slavich et al., 2022)

Menerapkan teknik manajemen waktu yang efektif juga dapat membantu mengurangi stres dan mengelola emosi dengan lebih baik. Dengan merencanakan dan mengatur waktu dengan baik, individu dapat mengurangi tekanan dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Ini membantu mengurangi risiko terjadinya emosi negatif yang disebabkan oleh perasaan tertekan atau terbebani oleh beban kerja yang berat.

Dalam mengembangkan dan menerapkan strategi pengelolaan emosi di tempat kerja, penting untuk diingat bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk eksplorasi berbagai teknik dan menemukan apa yang paling efektif untuk diri sendiri. Dengan berlatih dan konsisten dalam menerapkan strategi pengelolaan emosi, individu dapat meningkatkan kesejahteraan mereka sendiri, memperbaiki hubungan kerja, dan meningkatkan kinerja di tempat kerja secara keseluruhan.

I. Teknik Pengelolaan Stres

Pengelolaan stres adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh setiap individu, terutama di lingkungan kerja yang sering kali penuh dengan tekanan dan tuntutan. Salah satu teknik yang efektif dalam mengelola stres adalah relaksasi. Ini bisa meliputi teknik pernapasan dalam, latihan otot progresif, atau visualisasi yang membantu meredakan ketegangan fisik dan mental. Dengan merilekskan tubuh dan pikiran, individu dapat

mengurangi gejala fisik stres dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan (Geetanjali et al., 2023)

Meditasi juga merupakan teknik pengelolaan stres yang populer dan efektif. Meditasi dapat membantu individu untuk meningkatkan kesadaran diri, mengurangi ketegangan otot, dan meningkatkan ketenangan batin. Bahkan beberapa menit meditasi setiap hari dapat membantu mengurangi tingkat stres yang dirasakan, memungkinkan individu untuk lebih tenang dan terfokus dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

Manajemen waktu adalah teknik pengelolaan stres lainnya yang sangat berguna di lingkungan kerja. Dengan merencanakan dan mengatur waktu dengan baik, individu dapat menghindari penumpukan tugas, mengurangi rasa terburu-buru, dan mengatasi perasaan kewalahan. Ini membantu mengurangi tingkat stres yang dirasakan dan meningkatkan produktivitas dalam menyelesaikan tugas-tugas yang penting.

Aktivitas fisik juga dapat menjadi bagian penting dari pengelolaan stres di tempat kerja. Berolahraga secara teratur telah terbukti dapat mengurangi tingkat stres, meningkatkan mood, dan meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental secara keseluruhan. Bahkan aktivitas fisik yang sederhana seperti berjalan-jalan cepat atau melakukan peregangan di tempat kerja dapat membantu meredakan ketegangan dan meningkatkan energi.

Selain teknik-teknik di atas, ada beberapa lagi teknik pengelolaan stres yang dapat diterapkan di tempat kerja, seperti mengelola ekspektasi, menetapkan batasan yang sehat, dan mencari dukungan sosial. Mengelola ekspektasi melibatkan pemahaman yang realistis tentang apa yang dapat dicapai dalam batas waktu yang diberikan, sementara menetapkan batasan yang sehat memungkinkan individu untuk menghindari kelelahan dan kelebihan kerja. Mencari dukungan sosial dari rekan kerja atau atasan juga dapat membantu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan rasa keterhubungan di lingkungan kerja.

Dengan mengidentifikasi dan mempraktikkan teknik pengelolaan stres yang sesuai, mahasiswa dapat mempersiapkan diri mereka untuk menghadapi tantangan di lingkungan kerja dengan lebih tenang dan efektif. Ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan mereka sendiri, tetapi juga meningkatkan kinerja dan produktivitas di tempat kerja secara keseluruhan.

J. Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan merupakan sebuah pendekatan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional para karyawan dalam lingkungan kerja. Untuk menciptakan program yang efektif, mahasiswa harus memperhatikan beberapa aspek kunci yang mencakup *counseling*, *Employee Assistance Programs (EAPs)*, dan inisiatif kesehatan lainnya. Pertama, *counseling* menjadi pilar utama dalam program tersebut.

Melalui layanan konseling, karyawan memiliki akses untuk berbicara tentang masalah pribadi atau pekerjaan yang mungkin memengaruhi kesejahteraan mereka secara individu atau kelompok (Elufioye et al., 2024)

Employee Assistance Programs (EAPs) memberikan sumber daya yang sangat berharga bagi karyawan untuk mengatasi berbagai masalah yang memengaruhi kesejahteraan mereka, baik di tempat kerja maupun di luar sana. Ini dapat berupa dukungan konseling, bantuan keuangan, layanan hukum, atau bantuan dalam menangani masalah kesehatan mental atau kecanduan. Dengan adanya EAPs, karyawan merasa didukung dan memiliki akses terhadap bantuan yang mereka butuhkan (Slavich et al., 2022)

Program kesejahteraan juga harus mencakup inisiatif kesehatan lainnya untuk mempromosikan gaya hidup sehat di antara karyawan. Ini bisa berupa program kesehatan fisik seperti kelas kebugaran, dukungan untuk berhenti merokok, atau promosi pola makan sehat. Program ini harus mudah diakses oleh semua karyawan dan mencakup komunikasi yang jelas tentang cara mengakses sumber daya yang tersedia.

Program harus memiliki pendekatan holistik yang memperhatikan aspek fisik, mental, dan emosional kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, program dapat mencakup inisiatif untuk meningkatkan kesehatan mental, seperti pelatihan keterampilan manajemen stres, meditasi, atau yoga. Evaluasi rutin terhadap program menjadi penting untuk memastikan keberhasilannya. Ini dapat melibatkan survei karyawan, pengukuran tingkat

kehadiran, atau penilaian kinerja untuk menentukan dampak program terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dengan menyediakan sumber daya dan dukungan yang komprehensif, perusahaan dapat membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi stres, meningkatkan produktivitas, dan membangun lingkungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan. Dalam merancang program kesejahteraan karyawan, mahasiswa harus memastikan bahwa program tersebut terstruktur dengan baik, lengkap, dan memiliki fokus yang kuat pada kepentingan karyawan serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

K. Studi Kasus Emosi dan Stres dalam Organisasi

Di sebuah perusahaan teknologi besar, tingkat stres dan tekanan kerja di antara karyawan telah meningkat secara signifikan dalam beberapa bulan terakhir. Sebagai hasilnya, terjadi peningkatan absensi, penurunan produktivitas, dan meningkatnya turnover karyawan. Penelitian internal menunjukkan bahwa salah satu penyebab utama stres adalah beban kerja yang berlebihan dan kurangnya dukungan manajemen. Karyawan merasa tertekan oleh target yang tidak realistis dan kurangnya kejelasan dalam peran mereka. Kondisi ini memunculkan masalah emosional di tempat kerja, seperti kecemasan, frustrasi, dan ketidakpuasan. Beberapa karyawan melaporkan gejala fisik yang berkaitan dengan stres, seperti sakit kepala dan gangguan tidur. Ada juga peningkatan konflik antar-

karyawan dan persepsi ketidakadilan dalam pembagian tugas dan penghargaan.

Untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam perusahaan tersebut, dibutuhkan strategi penanganan yang komprehensif. Pertama, manajemen perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap beban kerja karyawan dan menyesuaikan tugas serta target yang lebih realistis. Langkah ini bertujuan untuk mengurangi tekanan yang disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan dan meningkatkan kejelasan peran karyawan (Gab Allah et al., 2020)

Perusahaan harus memperkuat sistem dukungan dan komunikasi antara karyawan dan manajemen. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan manajemen untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan kepemimpinan, serta dengan menerapkan pendekatan partisipatif dalam menetapkan tujuan dan strategi kerja. Dengan memberikan karyawan rasa keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Selain itu, perusahaan dapat memperkenalkan program kesejahteraan karyawan yang komprehensif, termasuk akses ke konseling individu dan Employee Assistance Programs (EAPs). Program ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk berbicara tentang masalah mereka dan mendapatkan bantuan profesional yang mereka butuhkan untuk mengatasi stres dan masalah emosional lainnya.

Penting juga untuk melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas solusi-solusi yang diterapkan. Ini melibatkan survei karyawan, pemantauan tingkat absensi dan turnover, serta pengukuran produktivitas dan kepuasan kerja. Dengan melakukan evaluasi secara terus-menerus, perusahaan dapat mengidentifikasi apakah solusi yang diterapkan telah berhasil atau memerlukan penyesuaian lebih lanjut.

BAB 5

Komunikasi dalam Organisasi

Tawakal, M.Kes

A. Pendahuluan

Komunikasi dalam organisasi merupakan komponen esensial yang menghubungkan berbagai elemen dalam sebuah sistem kerja yang kompleks. Komunikasi tidak hanya melibatkan penyampaian pesan dari satu individu ke individu lain, tetapi juga mencakup pertukaran informasi, ide, dan perasaan yang membentuk budaya organisasi dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat hubungan kerja, dan mendorong inovasi, sementara komunikasi yang buruk dapat menyebabkan miskomunikasi, konflik, dan kegagalan organisasi (Addimando, 2024)

Berbagai elemen penting seperti pengirim, penerima, pesan, saluran, umpan balik, dan konteks di libatkan dalam komunikasi organisasi. Pengirim adalah individu atau kelompok yang menginisiasi pesan, sementara penerima adalah pihak yang menerima dan menafsirkan pesan tersebut. Pesan adalah informasi yang ingin disampaikan, dan saluran adalah medium

yang digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti lisan, tulisan, atau digital. Umpan balik adalah respons dari penerima yang menunjukkan apakah pesan telah dipahami sebagaimana dimaksud oleh pengirim. Konteks mencakup situasi, lingkungan, dan budaya yang mempengaruhi proses komunikasi.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi tidak bisa dilebih-lebihkan. Komunikasi yang baik membantu dalam koordinasi tugas, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah. Melalui komunikasi yang efektif, manajer dapat menyampaikan visi dan tujuan organisasi kepada karyawan, memastikan bahwa semua anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan jujur dapat meningkatkan moral karyawan dan membangun kepercayaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi (Zorlu & Korkmaz, 2021)

Komunikasi dalam organisasi tidak selalu berjalan mulus. Ada berbagai hambatan yang dapat mengganggu proses komunikasi, seperti perbedaan budaya, bias pribadi, gangguan fisik, dan kurangnya keterampilan komunikasi. Hambatan-hambatan ini dapat menyebabkan pesan yang disampaikan tidak dipahami dengan benar oleh penerima, yang mengakibatkan miskomunikasi dan potensi konflik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengenali dan mengatasi hambatan-hambatan ini untuk memastikan komunikasi yang efektif.

Struktur komunikasi dalam organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana informasi mengalir. Struktur komunikasi formal mencakup jalur komunikasi resmi yang ditetapkan oleh organisasi, seperti laporan langsung dari karyawan kepada manajer. Struktur informal, seperti percakapan antar rekan kerja, juga memiliki peran penting dalam menyebarkan informasi dan membentuk budaya organisasi. Memahami dan mengelola kedua jenis struktur komunikasi ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Teknologi telah membawa perubahan besar dalam cara komunikasi dilakukan dalam organisasi. Penggunaan email, aplikasi pesan instan, dan platform kolaborasi online telah mempermudah komunikasi dan memungkinkan kolaborasi yang lebih efisien, terutama dalam organisasi yang tersebar secara geografis. Namun, teknologi juga membawa tantangan baru, seperti risiko keamanan informasi dan kebutuhan untuk mengelola komunikasi digital secara efektif. Organisasi perlu menyeimbangkan manfaat dan tantangan ini untuk memaksimalkan potensi teknologi dalam mendukung komunikasi (Amelia & Balqis, 2023)

Pengantar komunikasi dalam organisasi memberikan pandangan menyeluruh tentang pentingnya komunikasi yang efektif untuk keberhasilan organisasi. Dengan memahami elemen-elemen dasar, mengenali hambatan, mengelola struktur komunikasi, dan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang efektif bukan hanya tentang penyampaian pesan, tetapi juga tentang membangun hubungan, membentuk budaya, dan mencapai kesuksesan bersama.

B. Model Komunikasi Organisasi

Model komunikasi organisasi menyediakan kerangka konseptual yang membantu kita memahami bagaimana informasi dikirim, diterima, dan diproses dalam suatu organisasi. Model-model ini berfungsi sebagai alat analisis yang penting untuk menilai efektivitas komunikasi dan mengidentifikasi area untuk perbaikan. Dengan memahami berbagai model komunikasi, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk menyampaikan pesan dan memastikan bahwa informasi mencapai audiens yang dimaksud dengan cara yang diinginkan (Winarso, 2018)

Model Linear Komunikasi, yang diperkenalkan oleh Shannon dan Weaver, adalah salah satu model paling dasar. Model ini menggambarkan komunikasi sebagai proses satu arah di mana pesan dikirim dari pengirim ke penerima melalui saluran tertentu. Model ini menyoroti pentingnya pengkodean pesan oleh pengirim dan decode oleh penerima, serta peran noise (gangguan) yang dapat menghambat pemahaman pesan. Meskipun sederhana, model linear efektif dalam mengilustrasikan dasar-dasar komunikasi, terutama dalam konteks di mana umpan balik tidak diperlukan atau tidak mungkin, seperti dalam pengumuman satu arah.

Komunikasi dalam organisasi jarang bersifat satu arah. Model Interaksional Komunikasi menambahkan dimensi baru dengan memperkenalkan konsep umpan balik, yang membuat komunikasi menjadi proses dua arah. Dalam model ini, penerima memberikan respons terhadap pesan pengirim, yang memungkinkan pengirim untuk menilai pemahaman dan reaksi penerima. Umpan balik ini dapat membantu dalam memperbaiki dan menyesuaikan pesan untuk meningkatkan kejelasan dan efektivitas. Model interaksional mencerminkan realitas komunikasi dalam banyak situasi organisasi, di mana dialog dan pertukaran informasi yang terus-menerus diperlukan.

Model Transaksional Komunikasi melangkah lebih jauh dengan mengakui bahwa komunikasi adalah proses simultan dan dinamis. Dalam model ini, pengirim dan penerima berinteraksi secara bersamaan, bertukar pesan dalam konteks yang terus berubah. Komunikasi dianggap sebagai proses yang saling mempengaruhi, di mana kedua belah pihak secara bersamaan berperan sebagai pengirim dan penerima. Model transaksional sangat relevan dalam organisasi yang kompleks, di mana komunikasi sering terjadi dalam konteks tim yang kolaboratif dan lingkungan yang cepat berubah.

Model Komunikasi Berbasis Konteks menekankan pentingnya konteks dalam proses komunikasi. Konteks dapat berupa situasi fisik, budaya, atau sosial yang mempengaruhi bagaimana pesan dikirim dan diterima. Dalam organisasi multikultural, misalnya, pemahaman tentang perbedaan budaya dan

konteks sosial sangat penting untuk memastikan komunikasi yang efektif. Model ini membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang perlu dipertimbangkan dalam merancang strategi komunikasi.

Model Jaringan Komunikasi menggambarkan pola aliran informasi dalam organisasi. Model ini memetakan bagaimana pesan bergerak melalui berbagai saluran dan hubungan antara individu dan kelompok dalam organisasi. Jaringan komunikasi dapat bersifat formal, seperti struktur hierarkis resmi, atau informal, seperti jalur komunikasi sosial dan relasional. Memahami jaringan komunikasi ini membantu manajer mengidentifikasi titik-titik kritis dalam aliran informasi dan mengembangkan strategi untuk memperbaiki komunikasi yang terhambat atau tidak efektif.

Dalam praktik, penerapan model-model ini dapat membantu organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi yang lebih baik. Misalnya, dalam proses manajemen perubahan, model transaksional dapat digunakan untuk memastikan komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan, memungkinkan penyesuaian pesan berdasarkan umpan balik yang diterima. Dalam pengelolaan proyek, model jaringan komunikasi dapat membantu tim memahami bagaimana informasi bergerak di antara anggota tim dan mengidentifikasi saluran komunikasi yang perlu diperkuat.

Model komunikasi organisasi memberikan alat yang berharga untuk memahami dan meningkatkan

proses komunikasi. Dengan menggabungkan berbagai model ini, organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang komprehensif untuk mengelola komunikasi, memastikan bahwa pesan disampaikan dengan jelas, dipahami dengan benar, dan menghasilkan tindakan yang diinginkan. Dengan demikian, model-model ini tidak hanya membantu dalam menganalisis komunikasi yang ada, tetapi juga dalam merancang sistem komunikasi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan organisasi.

C. Proses Komunikasi Organisasi

Proses komunikasi organisasi merupakan serangkaian langkah yang memastikan informasi dapat mengalir dengan lancar dan efektif di dalam sebuah organisasi. Proses ini melibatkan pengiriman pesan dari pengirim kepada penerima, pemahaman pesan oleh penerima, dan pemberian umpan balik kepada pengirim. Komunikasi yang baik dalam organisasi penting untuk memastikan bahwa semua anggota tim memahami tugas mereka, tujuan organisasi, dan dapat bekerja sama dengan efektif (Keyton, 2017)

Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah pengkodean. Pengirim, yang mungkin adalah manajer, karyawan, atau tim, memulai proses dengan mengembangkan sebuah pesan. Pengkodean adalah proses di mana pengirim mengubah ide atau informasi menjadi bentuk yang dapat dipahami oleh penerima, seperti kata-kata, gambar, atau tindakan. Pengirim harus mempertimbangkan konteks dan audiens untuk

memastikan bahwa pesan disampaikan dengan cara yang paling efektif.

Pesan yang telah dikodekan dikirim melalui saluran komunikasi yang sesuai. Saluran ini bisa berupa komunikasi lisan, tulisan, atau digital, tergantung pada situasi dan kebutuhan organisasi. Pilihan saluran sangat penting karena dapat mempengaruhi bagaimana pesan diterima dan dipahami. Misalnya, pesan yang kompleks mungkin lebih baik disampaikan secara tatap muka, sementara informasi rutin dapat disebarluaskan melalui email. Tahap ketiga adalah dekoding, di mana penerima menerima pesan dan mengartikan maknanya. Dekoding melibatkan proses mental di mana penerima mencoba memahami pesan berdasarkan latar belakang, pengetahuan, dan persepsi mereka. Komunikasi yang efektif tergantung pada seberapa baik penerima dapat menafsirkan pesan sesuai dengan maksud pengirim. Hambatan seperti bias, noise, dan perbedaan budaya dapat mempengaruhi proses dekoding ini.

Setelah pesan diterima dan diinterpretasikan, penerima biasanya memberikan umpan balik kepada pengirim. Umpan balik adalah respon yang diberikan oleh penerima yang menunjukkan apakah pesan telah dipahami dengan benar dan apakah tindakan yang diinginkan telah dilakukan. Umpan balik bisa langsung, seperti dalam percakapan tatap muka, atau tertunda, seperti dalam korespondensi email. Umpan balik yang efektif membantu pengirim mengetahui apakah komunikasi berhasil atau apakah perlu ada klarifikasi lebih lanjut.

Sepanjang proses komunikasi, konteks memainkan peran penting. Konteks mencakup situasi fisik, budaya, dan emosional di mana komunikasi berlangsung. Konteks ini dapat mempengaruhi cara pesan dikodekan, dikirim, dan didekodekan. Misalnya, dalam organisasi multikultural, perbedaan bahasa dan norma budaya dapat menjadi tantangan tambahan dalam memastikan pesan dipahami dengan benar. Oleh karena itu, penting bagi pengirim untuk menyadari konteks ini dan menyesuaikan pesan mereka sesuai dengan situasi dan audiens (Nouraldeen, 2015)

Hambatan komunikasi dapat muncul di berbagai tahap proses. Hambatan ini bisa berupa noise fisik, seperti gangguan suara, atau noise psikologis, seperti prasangka dan stereotip. Hambatan lainnya termasuk kesalahan interpretasi, kurangnya kejelasan pesan, dan gangguan teknologi. Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan ini adalah kunci untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Strategi seperti pelatihan komunikasi, penggunaan teknologi yang tepat, dan membangun budaya komunikasi yang terbuka dapat membantu mengurangi hambatan tersebut.

Proses komunikasi organisasi adalah mekanisme yang kompleks dan dinamis yang membutuhkan perhatian dan keterampilan yang baik untuk dikelola. Dengan memahami setiap langkah dalam proses ini dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi, organisasi dapat memastikan bahwa informasi mengalir dengan lancar dan efisien. Hal ini tidak hanya membantu dalam pencapaian tujuan

organisasi tetapi juga meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, serta membangun lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

D. Keterampilan Komunikasi Interpersonal

Keterampilan komunikasi interpersonal adalah kemampuan yang sangat penting dalam membangun hubungan yang efektif dan produktif di tempat kerja. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mendengarkan secara aktif, menyampaikan pesan dengan jelas, memberikan dan menerima umpan balik secara konstruktif, serta memahami dan menanggapi komunikasi non-verbal. Dalam konteks organisasi, komunikasi interpersonal yang baik dapat meningkatkan kolaborasi, mengurangi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

Mendengarkan Aktif adalah salah satu keterampilan komunikasi interpersonal yang paling mendasar. Mendengarkan aktif berarti benar-benar memperhatikan apa yang dikatakan oleh pembicara, menunjukkan empati, dan memberikan respons yang sesuai. Ini melibatkan tidak hanya mendengar kata-kata tetapi juga memahami emosi dan makna di balik kata-kata tersebut. Teknik mendengarkan aktif termasuk mempertahankan kontak mata, mengangguk untuk menunjukkan pemahaman, dan mengajukan pertanyaan klarifikasi. Dengan mendengarkan secara aktif, individu dapat menunjukkan rasa hormat dan pengertian kepada rekan kerja mereka, yang dapat memperkuat hubungan kerja.

Komunikasi Verbal yang efektif juga sangat penting dalam interaksi interpersonal. Ini melibatkan kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan ringkas, menggunakan bahasa yang tepat, dan menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens. Komunikasi verbal yang baik memerlukan pemilihan kata yang tepat, struktur kalimat yang jelas, dan penggunaan intonasi suara yang sesuai. Di tempat kerja, komunikasi verbal yang efektif dapat membantu menghindari kesalahpahaman, meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa semua anggota tim memahami instruksi dan informasi penting (Syamsuddin, 2021)

Komunikasi Non-Verbal memainkan peran besar dalam interaksi interpersonal. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, gerakan tangan, dan postur tubuh semua mengirimkan pesan yang dapat memperkuat atau mengontradiksi apa yang dikatakan secara verbal. Misalnya, mempertahankan kontak mata dapat menunjukkan kepercayaan dan keterbukaan, sementara menghindari kontak mata bisa dianggap sebagai tanda ketidakjujuran atau ketidaknyamanan. Memahami dan mengelola komunikasi non-verbal sangat penting untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan selaras dengan niat sebenarnya.

Memberikan dan Menerima Umpan Balik secara konstruktif adalah keterampilan penting lainnya dalam komunikasi interpersonal. Umpan balik yang efektif adalah spesifik, terfokus pada perilaku, dan disampaikan dengan cara yang membangun. Ketika memberikan umpan balik, penting untuk menggunakan bahasa yang

positif dan menghindari kritik pribadi. Sebaliknya, saat menerima umpan balik, penting untuk tetap terbuka, tidak defensif, dan mempertimbangkan saran untuk perbaikan. Umpan balik yang baik dapat membantu individu tumbuh dan berkembang dalam peran mereka, serta meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Kecerdasan Emosional (EQ) adalah elemen kunci dalam komunikasi interpersonal. EQ melibatkan kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi sendiri serta emosi orang lain. Dalam situasi kerja, kecerdasan emosional yang tinggi dapat membantu individu mengelola stres, menyelesaikan konflik, dan membangun hubungan kerja yang positif. Orang dengan EQ tinggi cenderung lebih mampu berempati dengan rekan kerja mereka, yang dapat meningkatkan kerjasama dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif.

Adaptabilitas dalam Gaya Komunikasi adalah keterampilan lain yang penting. Tidak semua orang memiliki gaya komunikasi yang sama, dan kemampuan untuk menyesuaikan cara berkomunikasi dengan gaya dan preferensi orang lain dapat meningkatkan efektivitas interaksi interpersonal. Misalnya, beberapa orang mungkin lebih suka komunikasi langsung dan to the point, sementara yang lain mungkin menghargai pendekatan yang lebih hati-hati dan diplomatis. Dengan menyesuaikan gaya komunikasi, individu dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan mengurangi potensi miskomunikasi.

Keterampilan komunikasi interpersonal yang kuat sangat penting untuk keberhasilan individu dan tim dalam organisasi. Dengan mengembangkan kemampuan mendengarkan aktif, komunikasi verbal dan non-verbal, memberikan dan menerima umpan balik, kecerdasan emosional, dan adaptabilitas, individu dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan inklusif. Melalui komunikasi yang efektif, hubungan kerja dapat diperkuat, konflik dapat diminimalisir, dan tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efisien.

E. Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi kepemimpinan adalah keterampilan kritis yang harus dimiliki oleh pemimpin di setiap level organisasi. Kemampuan untuk menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi dengan jelas dan efektif dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan keterlibatan karyawan. Pemimpin yang baik harus mampu menginspirasi dan membimbing tim mereka melalui komunikasi yang efektif, memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tujuan bersama dan peran mereka dalam mencapainya (Mark et al., 2021)

Salah satu aspek penting dari komunikasi kepemimpinan adalah klarifikasi visi dan misi. Pemimpin harus mampu menjelaskan tujuan jangka panjang organisasi dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi. Ini melibatkan tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menceritakan kisah yang menggugah dan memberikan konteks yang memotivasi

karyawan untuk berkontribusi pada tujuan bersama. Klarifikasi visi dan misi yang baik membantu menciptakan sense of purpose di antara karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

Gaya komunikasi seorang pemimpin juga sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Ada berbagai gaya komunikasi yang dapat digunakan, termasuk otoriter, demokratis, dan delegatif. Gaya otoriter melibatkan memberikan arahan yang jelas dan mengharapkan kepatuhan tanpa banyak diskusi, yang bisa efektif dalam situasi krisis tetapi mungkin menghambat kreativitas dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang. Gaya demokratis, di sisi lain, mendorong partisipasi dan umpan balik dari tim, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan pemecahan masalah yang lebih baik. Gaya delegatif memberikan lebih banyak kebebasan kepada tim untuk membuat keputusan, yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan keterampilan (de Vries et al., 2010)

Elemen kunci dari komunikasi kepemimpinan adalah motivasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberi tahu karyawan apa yang harus dilakukan, tetapi juga menginspirasi mereka untuk melakukan yang terbaik. Ini bisa dicapai melalui pengakuan dan penghargaan atas prestasi, memberikan tantangan yang menstimulasi, dan menunjukkan empati dan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan. Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan mereka akan

menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

Manajemen konflik merupakan aspek lain dari komunikasi kepemimpinan yang sangat penting. Konflik adalah bagian alami dari setiap organisasi, tetapi cara pemimpin mengelola konflik dapat menentukan apakah konflik tersebut akan mengarah pada penyelesaian yang konstruktif atau menjadi destruktif. Pemimpin yang efektif harus memiliki keterampilan mediasi dan negosiasi yang baik, serta kemampuan untuk mendengarkan dengan empati dan mencari solusi win-win. Dengan mengelola konflik secara efektif, pemimpin dapat mempertahankan keharmonisan tim dan memastikan bahwa konflik tidak mengganggu produktivitas.

Kepercayaan dan kredibilitas adalah fondasi dari komunikasi kepemimpinan yang efektif. Pemimpin harus membangun dan memelihara kepercayaan dengan tim mereka melalui konsistensi, integritas, dan transparansi. Kepercayaan dibangun ketika pemimpin mengatakan apa yang mereka maksud dan melakukan apa yang mereka katakan. Transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan terhadap umpan balik juga membantu membangun kredibilitas dan kepercayaan di antara karyawan.

Komunikasi kepemimpinan dalam situasi krisis adalah ujian sebenarnya dari keterampilan kepemimpinan seorang pemimpin. Dalam situasi krisis, komunikasi yang jelas, cepat, dan tenang sangat penting untuk mengarahkan organisasi melalui ketidakpastian

dan perubahan. Pemimpin harus dapat memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu, menjelaskan langkah-langkah yang akan diambil untuk mengatasi krisis, dan tetap terhubung dengan karyawan untuk memberikan dukungan dan menjaga moral. Komunikasi yang efektif dalam situasi krisis dapat membantu mengurangi kepanikan dan memastikan bahwa organisasi tetap fokus pada pemulihan dan keberlanjutan (Wu et al., 2021)

Komunikasi kepemimpinan adalah elemen yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan efektif akan mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, mengelola konflik, membangun kepercayaan, dan mengarahkan organisasi melalui situasi krisis. Dengan mengembangkan keterampilan komunikasi kepemimpinan yang kuat, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan adaptif terhadap perubahan.

F. Teknologi dalam Komunikasi Organisasi

Teknologi telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi berkomunikasi, baik secara internal maupun eksternal. Dengan perkembangan teknologi digital, komunikasi di tempat kerja menjadi lebih cepat, efisien, dan fleksibel. Alat-alat komunikasi seperti email, aplikasi pesan instan, dan platform kolaborasi memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi dan bekerja sama dengan lebih mudah, tanpa batasan waktu dan tempat. Transformasi digital ini

sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan responsivitas dalam organisasi yang semakin dinamis dan terdistribusi (Attaran et al., 2019)

Email adalah salah satu alat komunikasi digital yang paling sering digunakan dalam organisasi. Email memungkinkan pertukaran informasi tertulis yang cepat dan terdokumentasi, sehingga sangat berguna untuk komunikasi formal dan pengarsipan dokumen. Penggunaan email yang efektif memerlukan manajemen yang baik, seperti pengaturan folder, filter, dan prioritas, untuk memastikan pesan penting tidak terlewatkan dan waktu respon tetap efisien. Namun, email juga memiliki keterbatasan, seperti risiko overload informasi dan potensi kebingungan jika tidak dikelola dengan baik.

Aplikasi pesan instan seperti Slack, Microsoft Teams, dan WhatsApp telah mengubah cara tim berkomunikasi di tempat kerja. Aplikasi ini memungkinkan diskusi real-time, berbagi file, dan kolaborasi langsung, yang meningkatkan kecepatan respon dan pengambilan keputusan. Pesan instan juga memungkinkan komunikasi yang lebih informal dan personal, yang dapat membantu memperkuat hubungan antar karyawan. Namun, penting untuk menetapkan batasan dan etiket penggunaan aplikasi ini untuk menghindari gangguan berlebihan dan memastikan fokus kerja tetap terjaga.

Platform kolaborasi seperti Asana, Trello, dan Google Workspace menyediakan alat untuk manajemen proyek yang terintegrasi, di mana tim dapat mengelola tugas, penjadwalan, dan berbagi dokumen dalam satu

tempat. Platform ini membantu mengkoordinasikan pekerjaan dan memantau kemajuan proyek, meningkatkan transparansi, dan mengurangi miskomunikasi. Integrasi berbagai alat kolaborasi dalam satu platform juga mempermudah akses informasi dan memfasilitasi kerja tim, terutama bagi tim yang tersebar di berbagai lokasi geografis.

Media sosial juga memainkan peran penting dalam komunikasi organisasi. Secara internal, platform seperti Yammer atau Workplace by Facebook digunakan untuk membangun komunitas karyawan, berbagi berita perusahaan, dan mengumpulkan umpan balik. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Secara eksternal, media sosial seperti LinkedIn, Twitter, dan Instagram memungkinkan organisasi untuk berkomunikasi dengan pelanggan, mitra bisnis, dan publik. Media sosial digunakan untuk membangun brand awareness, mengelola reputasi, dan melibatkan audiens melalui konten yang menarik dan interaktif.

Dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital, keamanan dan privasi informasi menjadi perhatian utama. Komunikasi digital rentan terhadap ancaman seperti peretasan, phishing, dan pencurian data. Oleh karena itu, organisasi harus mengimplementasikan langkah-langkah keamanan yang kuat, seperti enkripsi data, otentikasi dua faktor, dan pelatihan keamanan siber bagi karyawan. Kebijakan keamanan yang ketat dan praktik terbaik dalam penggunaan alat komunikasi

digital sangat penting untuk melindungi integritas dan kerahasiaan data.

Kebijakan privasi juga harus diterapkan untuk memastikan data pribadi karyawan dan informasi sensitif perusahaan terlindungi. Ini termasuk pengelolaan akses data, penggunaan data untuk tujuan yang sah, dan pencegahan kebocoran data. Kepatuhan terhadap regulasi privasi seperti GDPR (General Data Protection Regulation) di Eropa dan CCPA (California Consumer Privacy Act) di Amerika Serikat juga sangat penting untuk menghindari sanksi hukum dan menjaga kepercayaan pemangku kepentingan.

Teknologi telah mengubah lanskap komunikasi organisasi, menyediakan alat yang kuat untuk meningkatkan efisiensi dan kolaborasi. Namun, penggunaan teknologi ini harus diimbangi dengan perhatian terhadap keamanan dan privasi informasi. Dengan mengadopsi alat komunikasi digital secara bijak, memanfaatkan media sosial untuk tujuan strategis, dan menerapkan kebijakan keamanan yang ketat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, aman, dan terhubung (Kraus et al., 2021).

G. Etika dalam Komunikasi Organisasi

Etika dalam komunikasi organisasi adalah prinsip-prinsip moral yang membimbing perilaku dan praktik komunikasi di dalam dan di luar tempat kerja. Etika ini penting untuk memastikan bahwa komunikasi berjalan dengan jujur, transparan, dan penuh tanggung

jawab, yang pada akhirnya membangun kepercayaan dan kredibilitas. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan terhubung, penerapan etika dalam komunikasi menjadi semakin krusial untuk mempertahankan reputasi organisasi dan hubungan yang harmonis dengan semua pemangku kepentingan (Kapur, 2020)

Kejujuran dan Transparansi adalah pilar utama dalam etika komunikasi. Organisasi harus berkomitmen untuk memberikan informasi yang akurat dan tidak menyesatkan kepada karyawan, pelanggan, dan publik. Kejujuran membangun kepercayaan, sementara transparansi menunjukkan bahwa organisasi tidak memiliki sesuatu yang disembunyikan, sehingga menciptakan lingkungan yang terbuka dan jujur. Dalam praktiknya, ini berarti menyampaikan kabar baik maupun buruk dengan cara yang tepat waktu dan jelas.

Kerahasiaan juga merupakan aspek penting dari etika komunikasi organisasi. Informasi sensitif, seperti data pribadi karyawan atau strategi bisnis yang belum diumumkan, harus dijaga kerahasiaannya. Mengungkapkan informasi rahasia dapat merusak kepercayaan dan menimbulkan konsekuensi hukum. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki kebijakan yang jelas tentang bagaimana informasi rahasia dikelola dan siapa yang berhak mengaksesnya.

Respek dan Kesopanan dalam komunikasi mencerminkan penghargaan terhadap orang lain. Menggunakan bahasa yang sopan, menghargai pendapat orang lain, dan menghindari komentar yang

merendahkan atau diskriminatif adalah praktik komunikasi yang etis. Respek dalam komunikasi juga mencakup mendengarkan dengan empati dan memberikan respons yang konstruktif. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman. Tanggung Jawab merupakan elemen kunci lainnya dalam etika komunikasi organisasi. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab atas kata-kata dan tindakan mereka, serta dampaknya terhadap orang lain. Ini termasuk mengakui kesalahan dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Tanggung jawab juga berarti memastikan bahwa informasi yang dibagikan bermanfaat dan tidak menimbulkan kebingungan atau kerugian.

Kejujuran dalam Pemberian Informasi berarti tidak menyembunyikan fakta atau memanipulasi data untuk keuntungan pribadi atau organisasi. Dalam konteks bisnis, ini termasuk memberikan laporan keuangan yang benar, tidak menyebarkan desas-desus yang tidak benar, dan menghindari konflik kepentingan. Kejujuran dalam komunikasi menciptakan lingkungan kepercayaan di mana semua pemangku kepentingan merasa aman dan dihargai. Etika Digital juga semakin penting dalam era komunikasi digital. Ini mencakup penggunaan alat komunikasi digital dengan cara yang bertanggung jawab, menjaga privasi online, dan menghindari cyberbullying atau pelecehan melalui platform digital. Organisasi perlu menetapkan kebijakan penggunaan teknologi yang etis dan memberikan

pelatihan kepada karyawan tentang risiko dan tanggung jawab dalam komunikasi digital (Zolkefli, 2018)

Etika dalam komunikasi organisasi adalah landasan bagi hubungan yang sehat dan produktif di tempat kerja. Dengan menekankan kejujuran, transparansi, kerahasiaan, respek, tanggung jawab, dan kejujuran dalam pemberian informasi, serta etika digital, organisasi dapat membangun budaya komunikasi yang kuat dan positif. Praktik komunikasi yang etis tidak hanya meningkatkan reputasi dan kredibilitas organisasi tetapi juga mendorong lingkungan kerja yang harmonis, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan bersama.

BAB 6

Dinamika Kelompok dan Tim

Riska Apriliani, ST., MSi.

A. Pendahuluan

Kerjasama dalam kelompok dan tim sangat dibutuhkan guna menunjang kinerja dan mencapai tujuan perusahaan. Ketika menetapkan target capaian diperlukan berbagai strategi serta kemampuan dalam koordinasi dan kerjasama dengan rekan kerja lainnya. Tantangan yang akan dihadapi dalam kelompok dan tim adalah dengan berbagai pemikiran yang berbeda dari masing-masing anggota tetapi harus mencapai satu tujuan yang sama. Kesepakatan untuk berkomitmen dalam bekerja dengan harapan dan luaran yang sama. Kelompok dan tim merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama dengan acuan yang sama serta tujuan yang sama. Dinamika kelompok dan tim yang seringkali terjadi adalah adanya perpecahan dalam kelompok dan tim, disebabkan berbagai macam hal.

Komunikasi yang minim, kurangnya kecakapan dalam berinteraksi, serta ego yang tidak dijaga merupakan beberapa dinamika yang sering dialami. Hal tersebut merupakan tantangan yang harus diatasi, dengan begitu ada pembelajaran yang diperoleh tentang bagaimana mempertahankan serta berkomunikasi

dengan baik dalam mencapai tujuan bersama. Anggota tim memiliki tanggungjawab masing-masing dalam menempatkan kinerja dan emosi. Setiap tim tentunya memiliki pimpinan yang akan menjadi panduan dalam bekerja.

Pimpinan tim akan memberikan arahan dan bimbingan mengenai apa yang harus dilakukan di dalam tim, serta bagaimana mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Jika salah satu anggota tim ada yang tidak bekerja maksimal akan berpengaruh pula ke kinerja anggota lainnya. Begitu pula jika ada anggota tim yang mengundurkan diri, maka akan berpengaruh cukup besar dalam keberlangsungan tim. Dalam bekerjasama secara berkelompok, maka jika ada hal yang dirasa kurang sesuai, dapat dibicarakan bersama, sehingga anggota tidak merasa bekerja sendiri.

B. Dinamika Tim

Bekerja dalam tim, bukan menjadi persaingan bagi masing-masing anggota. Dengan bekerja dalam tim secara bersama saling menopang demi tercapainya satu tujuan. Meskipun kompetensi yang dimiliki anggota tim berbeda, tidak menghalangi untuk mengoptimalkan kinerja tim. Berbagai kompetensi tersebut akan menjadi strategi yang baik dalam tim, sehingga jika ada salah satu anggota yang kurang mahir dalam bidang tertentu dapat dibantu oleh anggota lainnya yang mahir di bidang tersebut. Sehingga bekerja di dalam tim bukan tentang siapa yang paling hebat tetapi bagaimana membuat kompetensi dan keahlian anggota tim bisa bersama

diaplikasikan dan saling bahu membahu bersama melewati tantangan yang ada, mengatasi tantangan bersama, serta mencapai garis finish bersama. Ketika berbagai tantangan berhasil dilewati dan tim mencapai tujuan bersama akan memberikan kebanggaan tersendiri. Hal tersebut juga akan menjadi motivasi bagi tahapan selanjutnya, bagaimana tim dapat mengembangkan kompetensi dan kinerja dengan berbagai tantangan yang dihadapi.

Motivasi bekerja dalam tim dapat pula dicontohkan oleh pimpinan dan anggota tim lainnya. Pimpinan tim memberikan semangat, arahan, dan akan berusaha mengembangkan potensi yang ada di dalam diri anggotanya. Terkadang, kurangnya semangat dan motivasi dapat membuat kinerja berkurang, dan akan berpengaruh ke kinerja tim. Dalam tim, pembagian beban kerja disesuaikan, sehingga tidak ada yang memiliki beban kerja terlalu banyak, pun sebaliknya tidak ada yang memiliki beban kerja terlalu sedikit. Karena jika terjadi ketidakseimbangan beban kerja akan membuat kinerja tim tidak maksimal. Bekerja dalam tim banyak pembelajaran yang akan dialami. Begitu pula dengan sifat dan sikap rekan kerja akan terlihat ketika bekerja dalam satu tim yang sama. Terkadang permasalahan lain yang dialami oleh anggota tim berdampak pula pada pekerjaannya. Oleh karena itu, perlu adanya komunikasi, dukungan, dan empati dari anggota tim lainnya.

Keputusan yang akan diambil sebaiknya dibicarakan terlebih dahulu. Dengan kerjasama dalam

tim, ketika ada hal yang perlu di diskusikan, akan di dapat banyak pendapat, insight, dan masukan. Sehingga, pengambilan keputusan tidak hanya dari satu sudut pandang saja. Kerjasama dalam tim berperan dalam berbagai aspek, sebagai contoh ketika ada rapat kemudian ada waktu sejenak, dapat dimanfaatkan dengan *ice breaking*.

Permainan *ice breaking* yang dilakukan juga terkadang membutuhkan peran serta tidak hanya dari satu peserta tetapi juga koordinasi, komunikasi, dan berinteraksi dengan peserta lainnya. Dalam *ice breaking* pun menunjukkan bahwa pentingnya bekerja secara berkelompok atau pun dalam tim. Kebersamaan yang terjalin dalam tim menjadi nilai tambah dan acuan ke tahapan berikutnya. Ketika menjalankan kerjasama dalam tim, akan didapatkan berbagai nilai tambah. Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya, penentuan keputusan bersama, bagaimana mengesampingkan ego, menyatukan pendapat akan menjadi pembelajaran bagi para anggota tim. Karena suatu tujuan dapat tercapai melalui strategi, dukungan, serta kinerja yang optimal. Berbagai strategi dapat diterapkan, salah satunya adalah bekerjasama dalam tim guna mencapai tujuan. Dukungan dari berbagai pihak juga menjadi langkah positif. Jika dikaitkan dengan tim, dukungan dari antar anggota tim sangat dibutuhkan, karena jika saling mendukung dapat memudahkan kerja tim. Misalkan, ada hal yang akan menjadi kendala maka dapat langsung dibicarakan dengan anggota lainnya agar didapatkan pendapat dan solusi. Dari penentuan strategi yang tepat,

adanya dukungan yang positif dapat mendorong kinerja tim menjadi lebih baik. Komitmen dalam tim juga sangat dibutuhkan, bagaimana kesediaan waktu dan tenaga yang akan diberikan untuk tim. Dengan adanya komitmen yang tinggi dalam tim, maka segala hal yang akan menjadi tantangan dan hambatan dapat dilewati.

Karena jika bekerja dalam tim, permasalahan yang ada tidak akan dilewati sendirian. Antar anggota bisa saling berdiskusi mengenai hal yang berkaitan dengan tim. Dalam tim, dapat saling bertukar informasi seperti pengetahuan dan kemampuan anggota tim sehingga dapat menambah pemahaman terkait bekerjasama dalam tim. Anggota dalam tim minimal terdiri dari 2 anggota. Keputusan strategik dalam tim dapat dilakukan dengan memaksimalkan efektivitas output yang akan berpengaruh pada keunggulan bersaing dan kompetensi dari suatu organisasi, kemudian memaksimalkan kapabilitas dan peran dalam tim, lalu integrasi aktivitas sumber daya, dan fleksibilitas serta kemampuan organisasi guna mencapai output dari strategi yang telah ditetapkan (Bell, S. T., Brown, S. G., & Weiss, J. A. (2018)).

Keunggulan bersaing merupakan salah satu target capaian dalam organisasi. Keunggulan bersaing mampu menciptakan hasil dan nilai kinerja serta luaran dari suatu organisasi. Kerja tim dapat mendorong terciptanya keunggulan bersaing. Pengukuran kinerja dapat terukur dari proses dalam manajemen strategik, dan jika dikaitkan dengan organisasi multibisnis maka terdapat tiga tingkatan strategi yang dapat

diimplementasikan yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Hajar, H. I. (2019).

Kinerja tim berawal dari kinerja masing-masing anggotanya. Oleh karena itu, penting adanya interaksi yang baik antar anggota. Jika terdapat permasalahan internal tim, dapat mengganggu kinerja anggota tim lainnya, dan akan berdampak pula pada hasil akhir. Dengan koordinasi internal yang baik akan membawa tim ke hasil akhir yang optimal serta profesionalisme yang tinggi. Profesionalitas menunjukkan kinerja tentang bagaimana menjalankan tanggungjawab dan tugas dalam dunia kerja, termasuk kinerja dalam tim. Guna pengembangan profesionalisme, beberapa indikator yang berpengaruh yaitu *strength of knowledge*, *strength of attitude*, *strength of action*, *strength of relationship*, dan *strength of trust and understanding* (Halawa, S. J., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. (2022)).

Berdasarkan indikator tersebut, pengetahuan menjadi pendukung profesionalitas. Dengan banyaknya pengetahuan yang dimiliki sehingga dapat diimplementasikan dalam tim dan dunia kerja. Kemudian di dukung dengan perilaku yang baik dan tata krama, lalu pengimplementasian yang tepat, membangun hubungan yang baik dengan anggota tim lainnya, sehingga nantinya dapat meningkatkan kepercayaan dan pemahaman terkait tanggungjawab dalam tim. Perlunya anggota mengerti mengenai aturan bekerja dalam tim agar paham tentang pola kerja yang akan dijalankan. Adaptasi dalam dunia kerja sebagai langkah awal dalam

menjalankan tugas dan memahami apa saja strategi yang akan dilakukan guna tercapainya target kerja. Kerangka kerja dapat pula menjadi acuan dalam menentukan langkah kerja yang akan dilakukan. Perlunya kedisiplinan sebagai variabel profesionalitas menunjukkan komitmen terhadap tugas dan tanggungjawab.

Disiplin dapat diterapkan terkait berbagai aspek, salah satunya dalam segi waktu, dengan memahami bahwa adanya penyesuaian waktu yang ditetapkan guna menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan tidak tertunda, serta dapat menentukan prioritas. Terkait prioritas, bekerjasama dalam tim dapat secara bersama menentukan target apa saja yang menjadi prioritas sehingga dapat ditentukan strategi mana yang akan dilaksanakan. Kesepakatan internal antar anggota tim dalam menjalankan metode dan pola kerja. Dalam tim, pengambilan keputusan didasarkan atas hasil diskusi bersama. Pimpinan akan memutuskan sesuai dengan hasil yang telah disepakati bersama anggota tim. Perubahan yang sering terjadi pada alur kerja tim dapat dipengaruhi oleh berbagai hal. Dinamika tim berdampak pada strategi dan pengambilan keputusan, serta berbagai kompetensi dan kewajiban yang akan dijalani. Adanya perubahan yang akan terjadi di dalam tim seiring berjalannya waktu menjadi dinamika tersendiri. Tujuan yang ditetapkan akan menjadi acuan tim dalam menghadapi dinamika yang ada. Tahapan evaluasi dilakukan guna mengetahui sejauh mana strategi sudah dijalankan, serta bagaimana

kinerja tim dalam menjalankan tugas, dan sejauh mana target kerja sudah tercapai. Penilaian evaluasi kinerja diantaranya dapat menggunakan acuan *Key Performance Indicator* (KPI). Evaluasi dilakukan juga agar dapat diketahui jika ada indikasi yang mengarah ke hal yang tidak diharapkan, dapat segera diatasi. Sehingga kedepannya kinerja tim dapat menjadi lebih baik lagi.

C. Strategi Menghadapi Dinamika Tim

Kontribusi seluruh anggota tim dalam mengoptimalkan kerja tim merupakan kebutuhan dasar guna tercapainya sinergitas kerja dan tujuan bersama. Sinergi yang berkesinambungan dan berkelanjutan akan menjadi penopang kerja tim yang optimal. Keberlanjutan kerja tim akan menjadi contoh bagi tim lanjutan yang akan meneruskan tugas berikutnya jika ada peralihan tim. Begitu pula dengan kesinambungan kinerja, motivasi, dan semangat bekerja dalam tim. Semangat dapat mendorong tim untuk maju dan berkembang. Adanya perubahan dalam target penentuan kualitas dan kuantitas tim merupakan komponen dinamika yang juga sering terjadi pada kerja tim. Kolaborasi kerja di dalam tim berpengaruh terhadap efisiensi kerja, beberapa faktor lainnya seperti keterbukaan komunikasi, saling percaya antar anggota tim, dan peran yang jelas memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja. Berkaitan dengan efisiensi kerja, faktor yang berpengaruh yaitu ketepatan dalam penggunaan teknologi, deskripsi dan penugasan yang jelas untuk

anggota tim, serta pentingnya pengelolaan waktu. Sehingga berdasarkan kaitan antara dinamika kerja dan efisiensi kerja dapat disimpulkan bahwa tim dengan kolaborasi kerja yang baik akan lebih efisien dalam penyelesaian tugas yang diberikan, dan sebaliknya.

Keterkaitan dengan organisasi, adanya kemampuan dalam beradaptasi, berkembang, dan juga menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Berbagai tantangan yang akan dihadapi organisasi dapat dihadapi serta akan berpengaruh pula pada produktivitas dan keberhasilan organisasi (Feriandy, F., & Wahyu, E. R. (2023)). Era digital mengalami perkembangan yang begitu pesat sehingga berdampak pula pada kinerja tim dan organisasi. Perkembangan era digital berdampak pada berbagai aspek, serta dihadapkan dengan berbagai tantangan seperti kemajuan teknologi, globalisasi, dan adanya perubahan terkait dinamika dalam hal sosial ekonomi (Pare, A., & Sihotang, H. (2023)). Berbagai platform digital dapat digunakan sebagai media yang membantu pekerjaan, seperti dalam pembuatan rencana kerja, penentuan strategi, serta pembuatan laporan akhir. Berkaitan dengan hal tersebut, kinerja tim dapat semakin ditingkatkan. Begitu pula dalam akses pencarian dan penyampaian informasi dapat menjadi lebih cepat. Guna menghadapi tantangan di era digital, perusahaan sebaiknya memiliki struktur organisasi dengan penyesuaian dan fleksibilitas terkait pengambilan keputusan di dalam organisasi dan tim, serta adanya budaya inovasi yang optimal guna penciptaan lingkungan yang mendukung adanya kreativitas,

eksperimen, serta adanya kerjasama dalam tim (Riofita, H., Rifky, M. G., Salamah, L. R., Asrita, R., & Nurzanah, S. (2024)). Adanya peningkatan skill dan kapabilitas diri bagi anggota tim menjadi strategi dalam menghadapi dinamika tim.

Pelatihan kompetensi juga dapat menjadi nilai tambah dalam peningkatan kinerja tim dalam menghadapi fenomena dan perubahan yang akan terjadi. Dinamika yang terjadi harus dihadapi oleh tim serta kesiapan dan koordinasi semua anggota yang terlibat dalam tim. Aturan dan kebijakan yang ditetapkan di dalam organisasi dapat dijadikan acuan dalam mengatasi dinamika di dalam tim. Dengan adanya referensi berdasarkan ketentuan, maka tim dapat bekerja sesuai dengan arahan dan mekanisme yang sesuai, serta tidak keluar dari ranah yang seharusnya. Strategi berikutnya dalam menghadapi dinamika tim adalah diperlukan inovasi dan pembaharuan sesuai dengan ketentuan yang ada. Inovasi berkelanjutan harus dilakukan agar keseimbangan kinerja dan kemajuan teknologi informasi menjadi kolaborasi yang mengarah ke pencapaian target kerja dan output dari organisasi dan tim. Menghadapi dinamika tim diperlukan pula ketahanan dari sisi emosional dan sikap dalam aktivitas yang dijalankan. Anggota tim fokus pada tujuan bersama. Fokus pada strategi yang dijalankan serta bagaimana menjalankan strategi tersebut dengan baik disertai dengan kedisiplinan diri dalam menciptakan kerjasama dan sinergitas. Aktivitas manajemen dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi juga menjadi kriteria

dalam peningkatan kapabilitas dan kinerja. Kerjasama tim di tunjang pula dari berbagai faktor, selain internal, terdapat pula pengaruh dari faktor eksternal. Lingkungan kerja juga salah satu faktor yang menjadi pendukung dan pendorong kinerja menjadi lebih maksimal.

Berbagai aspek lainnya yaitu manajemen waktu. Manajemen waktu yang tepat dapat memudahkan anggota tim dalam menjalin kolaborasi serta pembagian dan penyelesaian tugas yang telah disepakati sebelumnya dalam tim. Jika manajemen waktu tidak diatur dengan baik tentunya akan berdampak pada hasil yang akan dicapai, sehingga penyelesaian tugas akan membutuhkan waktu yang lebih lama daripada seharusnya. Keterlambatan tersebut akan berdampak pula pada kinerja anggota lainnya. Sehingga akhirnya akan berdampak pada kinerja tim secara keseluruhan. Era globalisasi berdampak pada bisnis dan harus terus beradaptasi menghadapi perubahan dan tantangan dalam hal revolusi teknologi, adanya fluktuasi pasar, serta ketidakpastian ekonomi (Wartono, T. (2024)). Berbagai kesempatan pada era digitalisasi dapat dimanfaatkan bagi pelaku usaha, dalam hal peningkatan produktivitas, inovasi, dan mobilitas global (Tambunan, M. R., & Anwar, R. (2019)). Jika dikaitkan dengan kinerja tim, maka produktivitas dan inovasi dibutuhkan dalam peningkatan kinerja tim. Berkaitan dengan produktivitas tim, penugasan yang diberikan kepada masing-masing anggota tim dapat dijadikan pula sebagai indikator penilaian kinerja tim. Skala penilaian dan evaluasi kinerja tim didasarkan pada kerangka dan alur kerja yang

telah dijalankan. Sistematika tim mengarah ke rujukan bagi para anggota untuk melaksanakan tugas. Sistematika yang terstruktur dan jelas akan membantu kerja tim menjadi lebih terarah. Begitu pula dengan susunan manajemen pada internal tim.

Dengan rancangan dan struktur manajemen yang jelas, job desk yang ditetapkan akan menyesuaikan pula dengan kompetensi masing-masing anggota. Seperti penentuan siapa yang akan menjadi ketua tim, sekretaris, bendahara, serta pelaksana lainnya. Skema pelaksana tersebut menunjukkan tugas yang harus diselesaikan serta target kerja yang harus dicapai. Sehingga, dengan skema tersebut, dapat mengatasi dinamika yang akan terjadi. Salah satu contoh adalah adanya dinamika organisasi, dimana perubahan mencakup komponen dan proses guna meningkatkan kinerja sesuai dengan dinamika yang ada (Wahjuni, S. (2019)). Metode problem solving dalam tim dilakukan berdasarkan diskusi bersama, dengan melakukan analisis terlebih dahulu terhadap penyebab permasalahan, kemudian menentukan solusi guna mengatasi permasalahan tersebut. Berbagai solusi dapat dikemukakan karena tim terdiri dari banyak orang. Setiap anggota memiliki pendapat yang dapat dijadikan masukan dan solusi dari permasalahan yang ada. Sehingga, dengan banyaknya solusi yang ditawarkan, dilakukan diskusi dan brainstorming guna menentukan solusi yang disepakati bersama. Implementasi brainstorming dalam tim akan membuka wawasan karena berbagai pemikiran dapat disampaikan. Guna menghadapi dinamika tim, maka

brainstorming dapat dilakukan. Peningkatan hard skill dan soft skill para anggota tim juga sebagai indikator guna menghadapi perubahan yang akan terjadi. Kapasitas dan kemampuan disiapkan agar tim dapat mengatasi tantangan dan dinamika yang akan datang. Dengan kesiapan yang mumpuni, maka tim tidak akan kewalahan. Tentunya dengan persiapan yang matang, akan membawa tim menuju tercapainya harapan bersama. Pendekatan yang dilakukan dalam tim guna meningkatkan engagement dan hubungan yang baik antar anggota tim juga perlu dilakukan.

Hubungan dan interaksi yang baik dan kekompakan di internal tim akan mengarah menuju soliditas. Dengan tim yang solid, berbagai tantangan dapat diatasi. Tim yang solid dibangun dari aspek dasar seperti komunikasi yang rutin antar anggota, jika ada saran dan kritik terkait kemajuan tim, dapat disampaikan tanpa rasa canggung, adanya gathering yang dilaksanakan guna peningkatan kapabilitas tim, serta penetapan satu tujuan bersama. Gathering dapat dilakukan berdasarkan frekuensi waktu tertentu. Berbagai proses akan dilewati oleh tim, diantaranya terjadinya dinamika tim. Oleh karena itu, dibutuhkan berbagai strategi dan kesiapan dalam menghadapi dan mengatasi dinamika tersebut. Konteks kesiapan disertai pula dengan kesiapan anggota tim. Kesiapan tidak hanya dari satu sisi aja, tetapi kesiapan dari sisi lainnya. Cakupan aktivitas kerja tim meliputi pemahaman terhadap tugas yang diberikan, pengimplementasian metode kerja, pengukuran target capaian kinerja, serta

evaluasi terhadap seluruh tahapan yang telah dilalui. Anggota tim perlu memahami mengenai apa yang akan dilakukan serta dampaknya bagi organisasi dan tim. Efektivitas kerja dapat tercipta dengan adanya integrasi dari berbagai faktor pendukung.

Jika terjadi dinamika kerja maka harus dihadapi oleh tim. Karena dinamika tersebut akan berpengaruh pula pada aspek kerja lainnya. Terkait tata kelola organisasi, memiliki dampak jangka panjang, karena itu dibutuhkan pemantauan serta analisa yang mendalam jika terjadi perubahan (Besley, T., & Persson, T. (2022)). Memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan oleh anggota tim akan menambah semangat kerja. Berdasarkan studi organisasi yang telah dilakukan oleh Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D (2012) bahwa 3 standar yang berkaitan dengan organisasi adalah bagaimana standar di tetapkan dan di implementasikan, lalu yang kedua adalah dominan standar merupakan standar formal dari organisasi, dan yang ketiga adalah standar organisasi menggambarkan struktur yang ada di dalam organisasi. Berkaitan dengan standar organisasi, akan menjadi ketentuan pula dalam proses bisnis. Dengan perancangan proses bisnis dan portofolio, tim dapat mengimplementasikan elemen tersebut ke dalam aktivitas kerja. Pengembangan potensi sumber daya guna meningkatkan kinerja tim dapat dilakukan dengan pelaksanaan pelatihan. Mekanisme pelatihan serta materi pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan tim yang ada. Energi positif yang muncul dari para anggota tim diharapkan dapat menambah produktivitas

dan efektivitas kerja. Lingkungan kerja, suasana, serta fasilitas yang mendukung juga akan menambah semangat tim dalam bekerja.

Dalam kerja tim, diharapkan pula antar anggota tim dapat saling memberikan inspirasi dan juga contoh yang baik, sehingga menciptakan pemberdayaan tim dan profesionalisme. Inisiatif dalam menjalankan kerjasama tim juga diperlukan agar tujuan dapat tercapai. Keterikatan motivasi dan inspirasi merupakan variabel pemacu semangat sehingga akan tercipta aksi guna meningkatkan potensi tim serta terus berupaya mencari solusi jika dihadapkan dengan dinamika tim. Sehingga dengan beberapa faktor dan strategi tersebut, diharapkan tim dapat bekerja optimal dalam menghadapi dinamika yang terjadi dan tetap fokus pada keberhasilan pencapaian tujuan bersama.

BAB 7

Kepemimpinan dalam Organisasi

Sr. Lusia Dwi Sri Wahyuni, SSpS, BSc. Rad. M.Kes.

A. Pendahuluan

Kepemimpinan dalam suatu kelompok/ organisasi memiliki arti yang sangat penting. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau tim untuk memimpin, mengarahkan dan memengaruhi orang lain atau anggotanya agar dapat bekerjasama serta berkontribusi sesuai harapan dan tujuan kelompok atau organisasinya. Demikian juga anggota merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik segala usaha dan potensi yang ada untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Dalam kepemimpinan dapat terdiri dari satu orang atau lebih untuk memimpin suatu organisasi entah besar atau kecil, milik keluarga atau kelompok, institusi milik pemerintah maupun swasta. Kepemimpinan juga merupakan seni dalam mengendalikan tingkah laku, memotivasi dan mendorong, menggerakkan atau mengajak orang lain/ anggota untuk mengenali dan mengembangkan potensi diri dan berkolaborasi dengan orang lain demi mencapai tujuan bersama.

B. Konsep, Sejarah, dan Model Kepemimpinan

1. Konsep Kepemimpinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Pengertian kepemimpinan adalah cara memimpin. Secara baku kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin”, sedangkan orangnya disebut “pemimpin”. Pemimpin memiliki fungsi memimpin, membina, mengatur, dan mengarahkan. Secara umum kepemimpinan berhubungan antara seorang atau beberapa orang dengan kelompok atau organisasi, baik organisasi lingkup besar maupun lingkup kecil.

Gary Yukl (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan secara efektif menyetujui tugas-tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, Hutahean, Wendy (2021) berpendapat, bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku dan pemikiran orang lain, yang mungkin semula bersifat individualistis kemudian berkembang menjadi perilaku organisasional.

Kepemimpinan seseorang atau tim dalam suatu organisasi sangat menentukan kualitas dan karakteristik organisasi, serta berhasil tidaknya organisasi yang dipimpinnya. Menurut Gary Yukl (2007), terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang mengkaji permasalahan kepemimpinan.

Beberapa definisi tersebut adalah:

- a) Kepemimpinan adalah perilaku seseorang yang mengarahkan kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- b) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sedikit demi sedikit melalui pengarahan yang dilakukan rutin setiap hari dalam organisasi, sehingga secara bertahap terjadi peningkatan.
- c) Kepemimpinan adalah kemampuan bertindak diluar kebiasaan sebagai awal proses perubahan agar menjadi lebih adaptif.
- d) Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk menyadarkan akan manfaat bekerjasama dengan orang lain, setelah memahami manfaatnya mereka bersedia melakukannya.
- e) Kepemimpinan adalah kepiawaian seseorang menterjemahkan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan untuk mencapai tujuan tertentu.
- f) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain agar bersedia melakukan kegiatan serta memberikan kontribusi secara maksimal demi keberhasilan organisasi.
- g) Kepemimpinan adalah suatu cara pengorganisasian untuk mengatur anggota agar mereka tetap setia terhadap tugas yang telah diberikan oleh pemimpin.(Nabila Padmasari et al., 2023)

2. Sejarah Kepemimpinan

Sepanjang sejarah kepemimpinan, dahulu banyak orang yang meyakini bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang bersifat bawaan atau berasal dari bakat, merupakan suatu keberuntungan dan tidak dapat dipelajari.

Mereka juga percaya bahwa seseorang memiliki bakat alami, karisma, dan otoritas untuk memimpin massa di sekitarnya.

Dengan kata lain, alasan para pemimpin dapat menunjukkan kepemimpinan tanpa mempelajari teori atau menerima pelatihan khusus adalah karena mereka memiliki bakat bawaan untuk menguasai seni kepemimpinan.

Seiring berjalannya waktu, pengertian kepemimpinan mengalami perubahan paradigma, yang kemudian secara ilmiah kepemimpinan berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan ilmu manajemen. Sejak awal abad ke-20, telah berkembang menjadi ilmu kepemimpinan, dimana kepemimpinan tidak lagi hanya didasarkan pada bakat dan pengalaman, melainkan mempersiapkan dan mengembangkan calon pemimpin baru melalui perencanaan, penelitian, analisis, pengawasan, pelatihan, dan tujuan yang sistematis. Membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul dan melatih mereka dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian nilai kepemimpinan tidak lagi ditentukan oleh bakat alam. Akan tetapi oleh kemampuannya menggerakkan banyak orang, cara berkomunikasi dan bekerja bersama, mendapat

pengaruh dari pelatihan dan pendidikan yang telah dialaminya (Hutahaean, 2021).

Menurut Hutahaean (2021), dalam bukunya menuliskan tiga teori yang menjelaskan munculnya pemimpin adalah sebagai berikut :

- a) Teori Genetis menyatakan bahwa,
 - Pemimpin itu tidak dibentuk, tetapi menjadi pemimpin oleh karena bakat-bakat alami yang dibawa sejak lahir.
 - Pemimpin terlahir atau ditakdirkan untuk menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi apapun.
 - Secara filsafat, teori tersebut menganut pandangan deterministik, yang berarti paham yang menganggap setiap kejadian atau tindakan, baik yang menyangkut jasmani maupun rohani, merupakan konsekuensi kejadian sebelumnya.
- b) Teori Sosial (lawan Teori Genetis) menyatakan:
 - Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja.
 - Setiap orang dapat menjadi pemimpin melalui persiapan, pendidikan dan pelatihan juga atas dorongan oleh kemauan sendiri.
- c) Teori Ekologis atau Sintetis: muncul sebagai tanggapan terhadap dua teori dan pernyataan sebelumnya: Manusia dilahirkan dengan bakat kepemimpinan dan menjadi pemimpin yang sukses apabila bakat tersebut dikembangkan melalui pelatihan, pendidikan, pengalaman dan

tuntutan lingkungan/ ekologis.

3. Model Kepemimpinan

Ada banyak definisi tentang pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi. Menurut Suradinata (1997:11) dalam Nabila Padma, et al, (2023) berpendapat bahwa pemimpin adalah seseorang yang memimpin sekelompok orang yang terdiri dua orang atau lebih. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mengendalikan dan memengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain sesuai dengan tujuan kelompok dan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Kata “pemimpin” dan kepemimpinan” tidak dapat dipisahkan baik secara struktural maupun fungsional. Kepemimpinan adalah studi dan keterampilan praktis yang melibatkan kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk "memimpin" atau mengarahkan orang lain, tim, atau seluruh organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memimpin yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki makna:

- a) *Loyalty* (loyalitas) seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan loyalitas pada karyawannya dan memnyampaikannya melalui kebaikan.
- b) *Educate* (Mendidik), pemimpin mampu untuk mendidik dan mewariskan pada rekan-rekannya.
- c) *Advice* (Memberi nasehat), memberikan saran dan nasehat terhadap permasalahan yang ada.
- d) *Discipline* (menaati disiplin), memberi teladan disiplin dan menegakkan disiplin dalam segala

kegiatan.

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam hubungan antara pemimpin dengan para anggotanya (Rosari, 2019). Kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam mengelola suatu organisasi dapat membentuk gaya kepemimpinan. Berikut 10 gaya kepemimpinan menurut Aurellia (2022):

- a) Gaya kepemimpinan pelatihan (*Coaching Leadership*).

Seorang pemimpin harus dengan cepat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta memotivasi anggota tim untuk mendukung pengembangan setiap individu. Pemimpin tipe ini sering membantu anggota tim untuk menetapkan tujuan yang bijaksana dan memberikan umpan balik yang mendorong pertumbuhan. Pemimpin harus dapat menciptakan lingkungan yang positif dan memotivasi anggotanya. Tantangan: memakan waktu karena memerlukan waktu untuk memproses setiap karyawan secara individual. Sulit dilakukan pada lingkungan kerja yang memerlukan pengoperasian cepat.

- b) Gaya kepemimpinan visioner (*Visionary Leadership*).

Pemimpin visioner memiliki kemampuan yang kuat untuk menginspirasi ide-ide baru dan mendapatkan kepercayaan dari karyawannya untuk mendorong kemajuan dan menciptakan

perubahan. Pemimpin visioner juga mampu membangun ikatan organisasi yang kuat. Mampu menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan langsung dan rekan kerja. Untuk organisasi yang lebih kecil, gaya visioner ini bisa sangat membantu organisasi berkembang dengan cepat, namun untuk organisasi yang lebih besar, gaya ini memerlukan perubahan dan restrukturisasi organisasi.

Kriteria gaya kepemimpinan visioner adalah: Ulet, berani, strategis, berani mengambil risiko, inspiratif, optimis dan inovatif.

Manfaat kepemimpinan visioner dapat membantu organisasi tumbuh, menyatukan tim dalam organisasi, dan menggantikan praktik-praktik yang sudah ketinggalan zaman.

Tantangan bagi pemimpin visioner adalah mereka terlalu fokus pada tujuan yang lebih besar sehingga kehilangan peluang. Mereka mungkin mengorbankan penyelesaian masalah saat ini demi lebih fokus pada masa depan, yang dapat mengakibatkan anggota tim merasa suara mereka tidak didengar.

c) Gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*)

Pemimpin ini memiliki pola pikir yang mengutamakan orang dan membuat anggota tim merasa puas secara pribadi dan profesional, membuat mereka lebih mudah untuk mengelola dan melakukan pekerjaan dengan baik. Karena

mereka menghargai kepuasan dan kolaborasi karyawan, mereka cenderung lebih dihormati oleh karyawannya. Gaya kepemimpinan yang melayani, sangat baik dalam membangun moral karyawan dan membantu meningkatkan semangat kerja karyawan dan menjaga mereka tetap berkomitmen pada pekerjaannya.(Ferdinandito & Haryani, 2021)

Kriteria kepemimpinan ini adalah, memberi motivasi pada tim, Memiliki kemampuan komunikasi yang baik, memiliki kepedulian terhadap anggota tim, mendorong kolaborasi dan keterlibatan, berkomitmen untuk mengembangkan tim secara profesional. Manfaat dari gaya kepemimpinan ini pemimpin yang melayani memiliki kemampuan untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan, mampu menumbuhkan kepercayaan, dan menciptakan pemimpin masa depan.

d) Gaya kepemimpinan otokratis.

Gaya kepemimpinan otokratis memiliki gaya otoriter, tipe pemimpin ini adalah seseorang yang fokus pada hasil dan efisiensi. Pemimpin seperti ini sering membuat keputusan sendiri atau dengan kelompok kecil yang terpercaya dan mengharapkan karyawan untuk melakukan persis seperti yang diminta. Tipe pemimpin seperti ini lebih cocok sebagai komandan militer. Gaya otokratis dapat berguna dalam organisasi dengan pedoman yang ketat atau industri yang

butuh kepatuhan tinggi. Ini juga dapat bermanfaat digunakan pada karyawan yang membutuhkan banyak pengawasan. Namun, gaya kepemimpinan ini dapat melumpuhkan kreativitas dan membuat karyawan merasa terkekang.

Kriteria gaya kepemimpinan ini: Memiliki rasa percaya diri, memiliki motivasi diri, berkomunikasi dengan jelas dan konsisten, mengikuti aturan, dapat diandalkan. Nilai lingkungan yang sangat terstruktur dan percaya pada lingkungan kerja yang diawasi.

Manfaat dari kepemimpinan ini, pemimpin otokratis dapat meningkatkan produktivitas melalui pendelegasian, memberikan komunikasi yang jelas dan langsung, mengurangi stres karyawan jika mampu membuat keputusan sendiri dengan cepat. Sedangkan tantangan pemimpin otokratis sering rentan terhadap stres tingkat tinggi karena mereka merasa bertanggung jawab atas segala hal. Sebab mereka kurang fleksibel dan sering tidak mau mendengar ide orang lain.

e) Gaya kepemimpinan lepas tangan:

Berbalik dari tipe kepemimpinan otokratis, sebagian besar berfokus pada pemberian banyak tugas kepada anggota tim dan memberikan sedikit pengawasan. Sebab, seorang pemimpin tidak menghabiskan waktu mereka secara intensif mengelola karyawan, namun justru

sering kali memiliki fokus untuk proyek lain. Manajer dapat mengadopsi gaya kepemimpinan ini ketika memiliki anggota tim yang sangat berpengalaman, terlatih, dan memerlukan sedikit pengawasan. Kriteria gaya ini, endelegasikan secara efektif, percaya pada kebebasan, memilih menyediakan sumber daya dan alat yang cukup, akan mengambil kendali jika diperlukan. Sedangkan manfaat Gaya ini mendorong akuntabilitas, kreativitas, dan lingkungan kerja yang santai. Tantangannya adalah gaya kepemimpinan ini tidak bekerja dengan baik untuk karyawan baru, karena mereka membutuhkan bimbingan dan dukungan langsung pada awal kerja.

f) Gaya kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan demokrasi yang juga disebut gaya partisipatif adalah kombinasi dari tipe pemimpin otokratis dan lepas tangan. Pemimpin yang demokratis adalah seseorang yang meminta masukan dan mempertimbangkan *feedback* dari timnya sebelum mengambil keputusan. Karena anggota tim merasa suara mereka didengar dan kontribusi mereka penting. Gaya kepemimpinan yang demokratis sering kali dipuji karena mendorong tingkat keterlibatan karyawan dan kepuasan tempat kerja yang lebih tinggi karena jenis kepemimpinan ini mendorong diskusi dan partisipasi. Ini adalah gaya yang sangat baik untuk organisasi yang berfokus pada

kreativitas dan inovasi.

Kriteria gaya kepemimpinan ini ialah memberikan semua informasi kepada tim saat membuat suatu keputusan. Mempromosikan lingkungan kerja sebagai tempat semua orang berbagi ide, dan pandai dalam mediasi.

Manfaat gaya kepemimpinan ini, karyawan dapat merasa diberdayakan, dihargai, dan disatukan, membutuhkan lebih sedikit pengawasan manajerial, karena karyawan biasanya menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan dan mereka harus tahu apa yang harus dilakukan. Tantangannya, berpotensi menjadi tidak efisien karena membutuhkan waktu lama untuk mengorganisir diskusi, mendapatkan ide dan *feedback*, mendiskusikan kemungkinan hasil, dan mengkomunikasikan keputusan.

- g) Gaya kepemimpinan penentu kecepatan (*Pacesetter Leadership*).

Gaya ini adalah salah satu gaya yang paling efektif untuk mencapai hasil yang cepat. Pemimpin berfokus pada kinerja, sering kali menetapkan standar yang tinggi, dan meminta pertanggungjawaban anggota tim untuk mencapai tujuan. Kriterianya adalah fokus pada tujuan dan berbuat banyak untuk mencapainya. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif.

Kinerja kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk mencapai tujuan. Mempromosikan

lingkungan kerja yang berenergi tinggi dan dinamis. Tantangan dapat menyebabkan karyawan stres karena mereka selalu berusaha mencapai tujuan pada suatu tenggat waktu. Lingkungan kerja yang serba cepat juga dapat menciptakan miskomunikasi atau kurangnya instruksi yang jelas.

- h) Gaya kepemimpinan transformasional,
Gaya kepemimpinan ini berfokus pada komunikasi yang jelas, penetapan tujuan, dan motivasi karyawan. Namun, alih-alih menempatkan sebagian besar energi ke dalam tujuan individu setiap karyawan, pemimpin transformasional lebih fokus pada komitmen terhadap tujuan organisasi. Kriterianya saling menghormati, memotivasi tim untuk memberikan dorongan dan menginspirasi orang lain. Memiliki pemahaman yang baik tentang kebutuhan organisasi.
Manfaat kepemimpinan transformasional menghargai hubungan pribadi dengan tim. Tantangan pada pemimpin transformasional melihat setiap individu dalam tim, sehingga hal itu dapat menyebabkan mereka berpotensi mengabaikan detail tujuan perusahaan.
- i) Gaya kepemimpinan transaksional,
Gaya Pemimpin transaksional adalah seseorang yang berfokus pada kinerja. Di bawah gaya kepemimpinan ini, manajer menetapkan insentif yang telah ditentukan sebagai pacuan. Pemimpin

transaksional juga berfokus pada bimbingan, instruksi, dan pelatihan untuk mencapai tujuan dan iming-iming menikmati imbalannya.

Kriterianya bekerja praktis, Fokus pencapaian tujuan. Manfaat pemimpin transaksional memfasilitasi pencapaian tujuan, melalui tujuan dan struktur yang jelas. Tantangan: Terlalu fokus pada tujuan jangka pendek dan tidak memiliki tujuan jangka panjang dapat menyebabkan perusahaan berjuang dengan kesulitan. Gaya ini menghambat kreativitas dan tidak memotivasi karyawan yang tidak diberi insentif oleh imbalan uang.

- j) Gaya kepemimpinan birokrasi, Pemimpin birokrasi mengharapkan anggota tim untuk mengikuti aturan dan prosedur persis seperti yang tertulis. Gaya birokrasi berfokus pada tugas tetap agar setiap karyawan memiliki daftar tanggung jawab yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini paling efektif di industri atau departemen yang sangat teratur, seperti keuangan, perawatan kesehatan, atau pemerintahan. Kriteria berorientasi pada detail Fokus pada tugas, aturan dan struktur nilai. Memiliki etos kerja yang bagus, berkemauan keras, memiliki komitmen pada organisasi Disiplin diri.

Manfaat gaya kepemimpinan birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan dan regulasi yang ketat. Para

pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim. Tantangan gaya ini, tidak mendukung kreativitas dan dapat terasa membatasi beberapa karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga tidak berkembang dalam lingkungan yang dinamis.

C. Pengertian dan Budaya Organisasi

1. Pengertian Organisasi,

Organisasi adalah tempat berkumpul dua orang atau lebih dalam suatu wadah dan memiliki tujuan yang sama. Kumpulan orang-orang tersebut terdiri dari orang-orang yang memiliki hobi atau kesenangan yang sama dengan demikian menamakan perkumpulannya atau organisasinya sesuai dengan kesenangan mereka yang mewakili identitas mereka sesuai dengan kesepakatan bersama. Misalnya Grup Pengendara Sepeda Gunung, Grup Pencinta Alam, Perkumpulan Pencinta Kopi Indonesia dan lain-lain. Organisasi dapat juga menamakan perkumpulan mereka berdasarkan profesi. Sehingga dengan menyebut nama organisasi dapat diketahui jenis profesi atau jenis kelompok yang ada didalamnya, misalnya: Ikatan Fisioterapi Indonesia (IFI) maka mereka terdiri dari para Fisioterapist yang ada di Indonesia; Perhimpunan Radiografer Indonesi (PARI) mereka yang berprofesi sebagai Radiografer yang ada di Indonesia; Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) merupakan perkumpulan profesi perawat yang ada di Indonesia dll. Anggota Organisasi dapat juga terdiri dari berbagai macam Profesi, namun memiliki

tujuan bersama misalnya dalam suatu institusi rumah sakit, mereka terdiri dari berbagai macam profesi, keberadaan mereka adalah untuk bekerja sama dan saling mendukung sesuai dengan ranah profesi masing-masing. Masing-masing profesi saling menghormati kode etik dan peraturan profesi. Institusi rumah sakit baik pemerintah maupun swasta merupakan wadah untuk berkolaborasi dalam berkarya atau pelayanan juga memiliki peraturan atau hukum yang harus di ikuti oleh semua anggota yang berada di dalamnya.

Semua organisasi memiliki karakteristik atau ciri khas tersendiri yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Robbins (1993) dalam Saleh (2018) menyatakan bahwa organisasi mempunyai kepribadian sama seperti manusia. Organisasi bisa bersifat fleksibel, kaku dan kasar, sportif dan inovatif. Setiap organisasi memiliki karakter dan rasa yang unik di luar karakteristik strukturnya.

Karakteristik organisasi merupakan kondisi dalam suatu organisasi yang dirasakan oleh individu. Ketika terdapat keharmonisan antara individu dan karyawan, maka mereka akan merasa menjadi bagian dari organisasi. Karakter inilah yang dapat memberi dukungan dan diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai atau anggota.(Suparyanto dan Rosad (2015, 2020).

2. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya kerja masing-masing. Budaya kerja merupakan suatu semangat yang tidak terlihat, yang mewajibkan semua individu dalam

suatu organisasi untuk selalu bergerak dan bekerja mengikuti irama budaya kerja itu sendiri. Budaya kerja pada kenyataannya sering disebut dengan budaya organisasi (*organizational culture*), namun makna dan hakikatnya hampir sama, sehingga menjadikan suatu organisasi tampak berbeda dengan organisasi lain, meskipun bergerak dalam bidang usaha yang sama. (Shaleh, 2018).

Budaya organisasi merupakan penghayatan terhadap nilai-nilai yang telah ada dalam suatu organisasi sejak lama, diyakini kebenarannya oleh anggota dan dapat mempengaruhi sikap organisasi dan para anggotanya.

Oleh karena itu, budaya suatu organisasi sangatlah penting. Hal ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang bahagia dan sehat, tetapi juga berperan besar dalam menyampaikan dan meningkatkan semangat organisasi kepada karyawan. Hubungan manajer-karyawan yang baik juga meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan didorong untuk berkontribusi lebih banyak dalam komunikasi dan kolaborasi tim, dan untuk mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. (Tsai, 2011).

D. Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan dan penting. Kepemimpinan adalah cara seseorang atau tim untuk memimpin sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan perkembangan suatu organisasi/institusi/ perusahaan. Kehadiran seorang pemimpin

harus dapat mengkoordinasi bawahannya agar dapat bekerja secara baik dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

Kouzes & Posner (2003) menyatakan bahwa sebagai seorang pemimpin harus memiliki hati yang tulus untuk menyemangati dan menginspirasi hati serta mendorong seseorang untuk maju dalam melakukan hal-hal positif. Hal tersebut juga merupakan tantangan bagi para pemimpin untuk melakukan 5 (lima) Praktik kepemimpinan, diantaranya:

1. Memberi perhatian kepada bawahan;
2. Menjadi pribadi yang transparan;
3. Dikenal dan diakui karena sejarah hidupnya yang baik;
4. Menjadi teladan bagi orang lain karena kesuksesan dan nilai-nilai yang dihidupinya;
5. Memiliki rasa keterkaitan atau relasi baik dengan orang lain, sehingga pada gilirannya, orang lainpun juga akan mengalami dan melakukan hal yang sama, karena kehebatan dan keberhasilan tidak pernah diperoleh sepenuhnya oleh diri sendiri.

Para pemimpin dapat meningkatkan pengaruhnya melalui lima praktik kepemimpinan, termasuk memberikan teladan, menginspirasi dan berbagi visi bersama agar anggota tahu tujuan dari organisasi, memfasilitas anggota untuk bertindak, memberi kesempatan anggota untuk mengekspresikan kemampuannya dan memberdayakan potensi yang ada agar berkembang; menantang proses maksudnya

pemimpin berani mengambil resiko, menantang sistem, menerima ide baru, berinovasi dan bertumbuh serta memotivasi.

Para pemimpin memiliki peluang besar untuk memperluas martabat, rasa hormat, dan nilai-nilai serta dapat menjadikan dunia menjadi tempat yang lebih baik. Kebanyakan praktik kepemimpinan fokus pada arahan pemimpin untuk memberi manfaat bagi bagi organisasi atau perusahaan. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, nilai seorang pemimpin adalah hasil yang dicapainya. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada kinerja perusahaan, tetapi juga pada pengembangan diri. (Kouzes & Posner, 2003)

BAB 8

Budaya Organisasi

Dr. Cecep Ucu Rakhman, A.Md., S.Sos., M.M.

A. Pendahuluan

Organisasi merupakan sistem dengan komponen yang saling bergantung, termasuk tujuan dan nilai, teknikal, manajerial, psikososial, dan struktur. Ketidakesesuaian antar individu dalam organisasi sering kali menimbulkan konflik yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Rakhman, 2022). Untuk meminimalisir timbulnya konflik, perlu adanya budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan panduan bagi para individu dalam beraktivitas di sebuah organisasi. Di dalam setiap organisasi mempunyai budaya yang terbentuk baik secara disengaja maupun tidak. Dalam konteks manajemen, maka budaya organisasi yang ada adalah yang memang dirancang dan dibentuk melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

B. Definisi dan Pentingnya Budaya Organisasi

Definisi dan Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang menjadi karakteristik dari suatu organisasi. Budaya ini mencakup berbagai aspek mulai dari bagaimana keputusan dibuat,

bagaimana pekerjaan dilakukan, hingga bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain. Menurut Edgar Schein (1985), "Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang dalam belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik sehingga dianggap valid dan, karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasakan masalah-masalah tersebut" . Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi. Beberapa alasan mengapa budaya organisasi penting antara lain:

Budaya yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam budaya perusahaan cenderung bekerja lebih keras dan lebih produktif. Budaya yang kuat dan positif dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Karyawan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang memiliki budaya kerja yang mendukung dan positif. Budaya yang terbuka dan kolaboratif dapat meningkatkan komunikasi dan kerja sama di antara karyawan. Ini sangat penting untuk inovasi dan penyelesaian masalah. Organisasi dengan budaya yang mendukung adaptabilitas dan inovasi lebih mampu menghadapi perubahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis.

C. Sejarah dan Evolusi Konsep Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi telah berkembang secara signifikan dari waktu ke waktu. Pada awalnya, budaya organisasi tidak menjadi fokus utama dalam studi manajemen dan organisasi. Namun, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kesadaran akan pentingnya faktor manusia dalam kesuksesan organisasi, konsep ini mulai mendapatkan perhatian lebih.

1. Era Awal: Fokus pada Struktur dan Proses

Pada tahun 1920-an dan 1930-an, studi manajemen terutama berfokus pada struktur organisasi dan efisiensi proses, seperti yang dikemukakan oleh Frederick Taylor dengan teori manajemen ilmiahnya. Budaya organisasi belum menjadi perhatian utama pada masa ini.

2. Era Awal Kesadaran akan Budaya: *Human Relations Movement*

Pada tahun 1930-an hingga 1950-an, gerakan hubungan manusia (*Human Relations Movement*) mulai menekankan pentingnya faktor manusia dalam organisasi. Studi Hawthorne yang dipimpin oleh Elton Mayo menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis, termasuk hubungan antar karyawan, memengaruhi produktivitas kerja. Ini menjadi titik awal pengakuan terhadap elemen-elemen yang nantinya akan menjadi bagian dari budaya organisasi.

3. Era Pengakuan Resmi terhadap Budaya Organisasi.

Pada tahun 1970-an dan 1980-an, budaya organisasi mulai diakui secara resmi sebagai konsep yang penting dalam studi organisasi. Buku-buku seperti "Culture's Consequences" oleh Geert Hofstede (1980) dan "Organizational Culture and Leadership" oleh Edgar Schein (1985) memberikan landasan teoritis yang kuat untuk memahami budaya organisasi. Hofstede mengidentifikasi dimensi budaya yang berbeda-beda di berbagai negara, yang memengaruhi perilaku organisasi, sementara Schein mengembangkan model tiga lapis budaya organisasi: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar.

4. Era Kontemporer: Fokus pada Keberlanjutan dan Inovasi

Pada era kontemporer, budaya organisasi telah diakui sebagai faktor kunci dalam keberlanjutan dan inovasi. Organisasi yang berhasil adalah yang mampu menciptakan budaya yang mendukung adaptabilitas, kreativitas, dan keterlibatan karyawan. Misalnya, perusahaan seperti Google dan Zappos terkenal dengan budaya organisasi mereka yang inovatif dan karyawan-sentris, yang telah menjadi bagian integral dari kesuksesan mereka.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, budaya organisasi terus berevolusi untuk menghadapi tantangan dan peluang baru. Teknologi, keberagaman, dan inklusi, serta tuntutan untuk

lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan adalah beberapa faktor yang semakin memengaruhi budaya organisasi saat ini.

D. Elemen-elemen Budaya Organisasi

Elemen-elemen budaya organisasi menurut para ahli secara istilah dapat berbeda-beda. Dalam Bab 8 ini istilah elemen-elemen budaya organisasi akan menggunakan tiga elemen yaitu yang pertama asumsi dasar (*Basic Assumptions*); yang kedua Keyakinan, Nilai, dan Norma (*Beliefs, Values, and Norms*); dan yang terakhir artefak (*artefacts*). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing elemen tersebut.

1. *Basic Assumptions* (Asumsi Dasar)

Asumsi dasar adalah tingkat terdalam dari budaya organisasi yang mencakup keyakinan yang mendasar dan diterima tanpa pertanyaan oleh anggota organisasi. Asumsi dasar ini tidak terlihat secara langsung, tetapi sangat memengaruhi perilaku, sikap, dan keputusan dalam organisasi. Menurut Edgar Schein, "Asumsi dasar adalah keyakinan yang tidak diperdebatkan lagi oleh kelompok dan dianggap sebagai kebenaran yang dianggap sebagai bagian dari alam semesta" (Schein, 1985).

Asumsi dasar terbentuk melalui pengalaman bersama anggota organisasi dan dapat mencakup keyakinan tentang sifat manusia, hubungan manusia, dan cara dunia bekerja. Misalnya, sebuah perusahaan

teknologi mungkin memiliki asumsi dasar bahwa inovasi adalah kunci kesuksesan, yang mendorong setiap keputusan strategis dan operasional mereka. Asumsi dasar ini sulit diubah karena mereka tertanam dalam bawah sadar dan merupakan landasan dari nilai dan norma yang lebih tampak.

2. *Beliefs, Values, and Norms* (Keyakinan, Nilai, dan Norma)

Keyakinan, nilai, dan norma berada di tingkat tengah budaya organisasi dan lebih mudah diidentifikasi daripada asumsi dasar. Mereka mencerminkan pandangan yang dianut oleh organisasi tentang apa yang penting dan bagaimana anggota organisasi seharusnya berperilaku. Keyakinan adalah penilaian dasar tentang apa yang benar atau salah, dan apa yang diinginkan atau tidak diinginkan dalam konteks organisasi.

Keyakinan tersebut membentuk dasar bagi nilai dan norma. Nilai adalah standar yang dijadikan pedoman bagi perilaku dan keputusan. Mereka menggambarkan apa yang dianggap penting oleh organisasi. Contohnya, perusahaan seperti Apple dan Google memiliki nilai-nilai seperti inovasi dan kreativitas yang sangat ditekankan. Norma adalah aturan tidak tertulis yang mengarahkan perilaku sehari-hari anggota organisasi. Norma mencakup harapan tentang bagaimana orang berinteraksi satu sama lain dan bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan. Misalnya, norma di sebuah perusahaan mungkin mendorong kolaborasi terbuka atau menjaga profesionalisme dalam

setiap komunikasi. Kombinasi dari keyakinan, nilai, dan norma ini menciptakan kerangka kerja perilaku yang memberikan arah bagi karyawan dalam organisasi.

3. *Artefacts* (Artefak)

Artefak adalah elemen budaya organisasi yang paling terlihat dan mudah diidentifikasi. Artefak mencakup semua aspek fisik dan verbal yang dihasilkan dan digunakan oleh organisasi. Menurut Schein, "Artefak mencakup semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika seseorang memasuki budaya baru" (Schein, 1985).. Contoh artefak dalam organisasi mencakup logo perusahaan, warna korporat, dan simbol-simbol lain yang digunakan dalam branding. Tata letak kantor, dekorasi, dan desain ruang kerja yang mencerminkan budaya organisasi. Misalnya, kantor dengan ruang terbuka mencerminkan budaya kolaboratif. Kisah-kisah tentang pendiri perusahaan, pencapaian besar, atau tantangan yang dihadapi dapat menjadi bagian dari budaya organisasi. Aktivitas rutin dan acara khusus yang diadakan untuk memperkuat nilai dan norma organisasi, seperti pertemuan mingguan, acara penghargaan, dan perayaan. Artefak ini tidak hanya mencerminkan budaya yang ada tetapi juga membantu memperkuat dan mentransmisikan budaya tersebut kepada anggota organisasi baru.

E. Dampak Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek operasional dan strategis dalam suatu organisasi. Dampak ini dapat terlihat dalam kinerja karyawan, retensi dan rekrutmen, adaptabilitas dan inovasi, serta kolaborasi dan komunikasi.

1. Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang positif dapat secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Kotter dan Heskett (1992), "Organisasi dengan budaya yang kuat dan adaptif cenderung memiliki kinerja finansial yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang budayanya lemah atau tidak adaptif." Budaya yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Contoh nyata adalah Google, yang dikenal memiliki budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kreativitas. Google menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan optimal dan menghasilkan ide-ide inovatif.

2. Retensi dan Rekrutmen

Budaya organisasi yang kuat dan positif juga memainkan peran penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Karyawan cenderung lebih puas dan berkomitmen pada perusahaan yang

budayanya sesuai dengan nilai dan keyakinan pribadi mereka. Sebuah survei oleh Deloitte (2016) menemukan bahwa "88% karyawan dan 94% eksekutif percaya bahwa budaya yang berbeda sangat penting untuk kesuksesan bisnis." Perusahaan seperti Zappos terkenal dengan budayanya yang sangat menekankan kebahagiaan dan keterlibatan karyawan. Pendekatan ini tidak hanya membantu Zappos dalam menarik karyawan yang berbakat, tetapi juga mempertahankan mereka dalam jangka panjang.

3. Adaptabilitas dan Inovasi

Budaya yang mendukung adaptabilitas dan inovasi memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Menurut Schein (1985), "Budaya yang mendukung pembelajaran dan perubahan adalah kunci untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis." Organisasi yang memiliki budaya fleksibel dan inovatif cenderung lebih berhasil dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang baru. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Apple dan Amazon memiliki budaya yang mendorong eksperimen dan inovasi berkelanjutan, yang membantu mereka tetap berada di garis depan industri mereka.

4. Kolaborasi dan Komunikasi

Budaya organisasi juga berpengaruh pada tingkat kolaborasi dan komunikasi di antara anggota organisasi. Budaya yang terbuka dan kolaboratif mendorong pertukaran ide dan informasi, yang penting untuk

keberhasilan tim dan proyek. Brown dan Duguid (1991) menyatakan bahwa "Komunitas praktik dan budaya kolaboratif memainkan peran penting dalam pertukaran pengetahuan dan inovasi dalam organisasi." Contohnya adalah perusahaan seperti Pixar, yang mendorong budaya kolaboratif melalui desain ruang kerja yang mendukung interaksi informal dan formal antara karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana ide dapat dibagikan dan dikembangkan bersama-sama, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas produk dan layanan.

F. Mengelola dan Mengubah Budaya Organisasi

Mengelola dan mengubah budaya organisasi adalah tantangan yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang sistematis. Proses ini melibatkan penilaian budaya saat ini, mengembangkan visi budaya yang diinginkan, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, memastikan kepemimpinan yang konsisten, dan menerapkan penguatan positif.

1. Penilaian Budaya

Langkah pertama dalam mengelola dan mengubah budaya organisasi adalah memahami budaya saat ini. Penilaian budaya dapat dilakukan melalui berbagai metode, termasuk survei karyawan, wawancara, dan observasi. Edgar Schein (1985) menekankan pentingnya "menggali asumsi dasar yang mendasari perilaku dan praktik dalam organisasi." Penilaian ini membantu mengidentifikasi elemen-

elemen budaya yang mendukung atau menghambat tujuan organisasi. Alat penilaian seperti Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (1999), dapat membantu dalam menilai budaya organisasi berdasarkan model kerangka nilai yang bersaing.

2. Visi Budaya

Setelah melakukan penilaian budaya, langkah selanjutnya adalah mengembangkan visi budaya yang diinginkan. Visi ini harus selaras dengan strategi dan tujuan organisasi. Menurut Kotter (1996), "Visi yang jelas dan menarik sangat penting untuk mendorong perubahan dalam organisasi." Visi budaya ini harus dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh anggota organisasi untuk menciptakan pemahaman dan komitmen bersama.

3. Pelibatan Karyawan

Pelibatan karyawan dalam proses perubahan budaya sangat penting untuk memastikan keberhasilan. Karyawan harus merasa bahwa mereka adalah bagian dari perubahan dan memiliki suara dalam proses tersebut. Menurut Beer, Eisenstat, dan Spector (1990), "Perubahan yang berhasil membutuhkan partisipasi aktif dari karyawan pada semua tingkat organisasi." Metode pelibatan dapat mencakup workshop, diskusi kelompok, dan tim kerja lintas fungsi. Komunikasi yang terbuka dan transparan juga penting untuk membangun kepercayaan dan komitmen terhadap perubahan.

4. Kepemimpinan yang Konsisten

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam mengelola dan mengubah budaya organisasi. Pemimpin harus menjadi contoh dalam menerapkan nilai dan praktik yang diinginkan. Kotter (1996) menyatakan bahwa "Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan tetapi juga menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mengikuti visi budaya yang baru." Pelatihan kepemimpinan dan pengembangan dapat membantu pemimpin untuk memahami peran mereka dalam proses perubahan budaya dan bagaimana mereka dapat mendukungnya secara efektif.

5. Penguatan Positif

Penguatan positif adalah strategi penting dalam mengubah budaya organisasi. Ini mencakup penghargaan dan pengakuan terhadap perilaku yang sesuai dengan budaya yang diinginkan. Menurut Pfeffer (1998), "Sistem penghargaan yang tepat dapat memperkuat perilaku yang mendukung perubahan budaya dan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai dan norma yang diinginkan." Penguatan positif dapat berbentuk penghargaan finansial, pengakuan publik, atau kesempatan pengembangan karir. Program penghargaan dan pengakuan yang dirancang dengan baik dapat membantu mempercepat proses perubahan budaya.

G. Masa Depan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan masyarakat. Di masa depan, organisasi akan menghadapi tantangan baru yang membutuhkan adaptasi dan transformasi budaya. Beberapa tren utama yang memengaruhi masa depan budaya organisasi meliputi digitalisasi dan teknologi, keberagaman dan inklusi, tanggung jawab sosial dan keberlanjutan, serta kesejahteraan karyawan.

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing tren utama yang memengaruhi masa depan.

1. Digitalisasi dan Teknologi

Digitalisasi dan teknologi akan memainkan peran yang semakin besar dalam membentuk budaya organisasi. Teknologi tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga memengaruhi komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Menurut Davenport dan Ronanki (2018), "Teknologi kecerdasan buatan dan otomatisasi akan mengubah struktur pekerjaan dan memerlukan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan adaptabilitas."

Organisasi perlu menciptakan budaya yang mendorong penggunaan teknologi secara efektif, termasuk pengembangan keterampilan digital dan penerapan teknologi baru untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi. Selain itu, dengan meningkatnya pekerjaan jarak jauh, budaya organisasi

harus beradaptasi untuk mempertahankan keterlibatan dan kolaborasi karyawan melalui platform digital.

2. Keberagaman dan Inklusi

Keberagaman dan inklusi akan menjadi fokus utama dalam budaya organisasi di masa depan. Studi menunjukkan bahwa keberagaman dalam tim dapat meningkatkan kreativitas dan kinerja (Page, 2007). Organisasi yang berhasil mengelola keberagaman dan inklusi akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta dari berbagai latar belakang. Menurut McKinsey (2020), "Perusahaan dengan keberagaman gender dan etnis yang tinggi cenderung memiliki kinerja finansial yang lebih baik." Budaya organisasi yang inklusif harus mendorong rasa hormat, pengakuan, dan kesempatan yang sama bagi semua karyawan, terlepas dari latar belakang mereka.

3. Tanggung Jawab Sosial dan Keberlanjutan

Tanggung jawab sosial dan keberlanjutan akan semakin penting dalam budaya organisasi. Masyarakat dan konsumen semakin menuntut perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Budaya yang mengutamakan tanggung jawab sosial dapat meningkatkan reputasi dan loyalitas pelanggan, serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Porter dan Kramer (2011) menyatakan bahwa "Strategi bisnis yang mengintegrasikan tanggung jawab sosial dapat menciptakan nilai bersama bagi perusahaan dan masyarakat." Organisasi perlu mengembangkan budaya

yang mendukung inisiatif keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, termasuk pengelolaan limbah, pengurangan jejak karbon, dan keterlibatan komunitas.

4. Kesejahteraan Karyawan

Peningkatan kesejahteraan karyawan akan menjadi aspek penting dalam budaya organisasi masa depan. Kesehatan mental dan fisik karyawan telah menjadi perhatian utama, terutama setelah pandemi COVID-19. Organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung kesejahteraan karyawan melalui program kesehatan, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang sehat.

Menurut Deloitte (2020), "Organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan cenderung melihat peningkatan dalam keterlibatan, produktivitas, dan retensi karyawan." Program kesejahteraan yang komprehensif dapat mencakup fasilitas kesehatan, fleksibilitas kerja, dan dukungan psikologis.

BAB 9

Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi

Jimmy Ruben Sihombing, S.M

A. Pendahuluan

Etika dan tanggung jawab adalah komponen penting dalam pengelolaan organisasi yang efektif. Dengan memahami dan menerapkan etika dan tanggung jawab dengan baik, organisasi dapat membangun kepercayaan stakeholder, meningkatkan reputasi, mencapai kesuksesan jangka panjang yang berkelanjutan, dan berkontribusi pada terciptanya dunia yang lebih adil dan berkelanjutan. Etika dalam organisasi merupakan landasan penting yang menentukan bagaimana individu dan kelompok di dalam organisasi berperilaku. Etika ini mencakup nilai-nilai moral, prinsip, dan standar yang memandu perilaku para anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pentingnya etika tidak hanya terbatas pada kepatuhan terhadap aturan hukum, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang positif dan produktif.

B. Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi

Etika adalah sebuah sistem aturan yang mengatur tatanan nilai-nilai, tujuan etika adalah untuk mengidentifikasi aturan yang mengatur perilaku orang-orang yang memiliki nilai. Nilai adalah dasar dari perilaku, seperti perhatian, jujur, dan bertanggung jawab dalam bernegara. Kebanyakan orang akan setuju bahwa seluruh nilai ini merupakan panduan perilaku yang baik. Etika adalah studi tentang apa yang dianggap benar dan salah dalam perilaku manusia. Dalam konteks organisasi, etika melibatkan penerapan prinsip-prinsip moral pada situasi kerja sehari-hari. Beberapa konsep dasar dalam etika meliputi:

1. Keadilan: Keadilan bagaikan fondasi kokoh yang menopang organisasi. Ia mewujudkan dalam perlakuan yang sama dan setara bagi seluruh anggotanya, tanpa pandang bulu. Di bawah naungannya, hak dan kewajiban dibagikan secara proporsional, terhindar dari diskriminasi dan favoritisme. Ketidakadilan bagaikan racun yang menggerogoti rasa percaya dan menghambat kemajuan bersama.
2. Kejujuran: Kejujuran bagaikan udara segar yang menyelimuti organisasi, membuka ruang komunikasi yang transparan dan terpercaya. Di dalamnya, setiap anggota berani mengungkapkan pikiran dan ide tanpa rasa takut, memicu lahirnya kolaborasi dan inovasi. Kebohongan, bagaikan kabut tebal, hanya akan membawa kebingungan dan menghambat kemajuan.

3. Integritas: Integritas bagaikan kompas moral yang menuntun organisasi. Ia melahirkan konsistensi antara kata dan perbuatan, memicu kepercayaan dan rasa hormat. Pemimpin yang berintegritas akan menjadi teladan bagi anggotanya, menginspirasi mereka untuk bertindak dengan etika dan profesionalisme. Ketiadaan integritas bagaikan kompas yang rusak, hanya akan membawa organisasi tersesat dan kehilangan arah.
4. Tanggung Jawab: Tanggung jawab bagaikan tali pengikat yang menyatukan organisasi. Ia mendorong setiap anggota untuk mengambil alih konsekuensi atas tindakan dan keputusannya. Dengan rasa tanggung jawab, setiap individu akan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan mencapai tujuan bersama. Keengganan bertanggung jawab bagaikan benang kusut, hanya akan membawa kekacauan dan menghambat kemajuan.

Keempat pilar ini - keadilan, kejujuran, integritas, dan tanggung jawab - saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain. Keberadaannya bagaikan simfoni yang indah, melahirkan organisasi yang kokoh, transparan, terpercaya, dan penuh dengan akuntabilitas. Dengan memegang teguh nilai-nilai ini, organisasi akan mampu meraih kesuksesan yang berkelanjutan dan meninggalkan dampak positif bagi dunia.

Etika memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan, baik di antara anggota organisasi maupun dengan pihak luar seperti pelanggan

dan mitra bisnis. Organisasi yang berpegang pada etika cenderung memiliki reputasi yang baik, loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, dan karyawan yang lebih termotivasi.

Membangun organisasi yang beretika bagaikan mengarungi lautan luas. Di satu sisi, kita dihiasi dengan nilai-nilai luhur seperti keadilan, kejujuran, integritas, dan tanggung jawab. Di sisi lain, berbagai rintangan siap menghadang, menantang komitmen kita dalam menegakkan etika. Berikut beberapa tantangan umum yang dihadapi dalam mengelola etika organisasi.

1. Konflik Kepentingan: Konflik kepentingan dapat merusak kepercayaan dan kredibilitas organisasi, bahkan berujung pada konsekuensi hukum. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan yang jelas tentang konflik kepentingan dan memastikan bahwa semua anggota mematuhiinya.
2. Tekanan untuk Berprestasi: Perilaku ini tidak hanya merugikan organisasi dalam jangka panjang, tetapi juga dapat berakibat fatal bagi individu yang terlibat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang sehat di mana pencapaian target tidak dicapai dengan mengorbankan etika
3. Perbedaan Budaya: Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu membangun pemahaman dan toleransi antar budaya. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kesadaran budaya, program

pengembangan tim, dan komunikasi yang terbuka dan transparan.

Di era modern, perusahaan tidak hanya dituntut untuk meraih keuntungan, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Inilah yang menjadi inti dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), sebuah komitmen mulia untuk menyeimbangkan kepentingan bisnis dengan tanggung jawab terhadap lingkungan, komunitas, dan masyarakat luas.

CSR bukan sekadar tren, melainkan sebuah filosofi yang menginspirasi perusahaan untuk melampaui batas keuntungan semata dan menjadi agen perubahan positif bagi dunia. Dengan merangkul CSR, perusahaan dapat mencakup berbagai aspek:

1. Lingkungan: Inisiatif untuk mengurangi dampak lingkungan dari operasi bisnis.
2. Sosial: Kegiatan yang mendukung kesejahteraan komunitas lokal.
3. Ekonomi: Mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Etika dan tanggung jawab dalam organisasi adalah komponen kunci yang mempengaruhi reputasi, produktivitas, dan keberlanjutan jangka panjang. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan etika ke dalam operasinya tidak hanya mematuhi hukum dan peraturan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan bertanggung jawab.

C. Praktik Etika dan Tanggung Jawab dalam Organisasi Modern

Dengan lanskap bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi modern menghadapi tantangan etika yang semakin kompleks. Teknologi baru, globalisasi dan perubahan sosial memerlukan pendekatan baru terhadap etika dan tanggung jawab.

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan pedang bermata dua bagi organisasi. Di satu sisi, TIK membawa banyak manfaat, meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan konektivitas. Di sisi lain, TIK juga menimbulkan tantangan etika baru yang perlu dihadapi secara bijaksana. Berikut beberapa tantangan utama yang perlu dipertimbangkan:

1. **Privasi Data:** Data pribadi merupakan aset berharga bagi organisasi. Di dalamnya tersimpan informasi sensitif tentang karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis. Namun, dengan semakin besarnya volume data yang dikumpulkan, muncullah kekhawatiran tentang privasi.
2. **Keamanan Siber:** Di era digital, organisasi menjadi target empuk bagi serangan siber. Kebocoran data, penipuan online, dan malware dapat berakibat fatal bagi reputasi dan operasional organisasi.
3. **Transparansi Algoritma:** Algoritma semakin banyak digunakan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk perekrutan, pengambilan keputusan, dan periklanan. Namun, algoritma yang tidak

transparan dapat menimbulkan bias dan diskriminasi.

Teknologi informasi dan komunikasi berpotensi membawa perubahan positif bagi dunia. Dengan menggunakan TIK secara bertanggung jawab dan beretika, organisasi dapat berkontribusi demi masa depan yang lebih baik, adil, dan sejahtera bagi semua orang.

Dalam dunia yang kompleks, pengambilan keputusan yang etis sering kali terasa seperti berjalan di atas tali. Menghadapi pilihan-pilihan sulit yang membawa konsekuensi bagi banyak pihak. Untuk membantu dalam proses ini, beberapa alat dapat menjadi panduan untuk menemukan solusi yang adil dan bertanggung jawab. Berikut dua alat utama yang dapat digunakan:

1. Analisis Kepentingan: Mengidentifikasi dan mengevaluasi dampak keputusan terhadap semua pemangku kepentingan.
2. Kerangka Kerja: Menggunakan model-model etika seperti utilitarianisme, deontologi, dan teori kebajikan dalam pengambilan keputusan.

Penggunaan analisis kepentingan dan kerangka kerja etika secara bersama-sama dapat menjadi alat yang ampuh dalam pengambilan keputusan etis. Dengan mengidentifikasi dampak keputusan terhadap semua pemangku kepentingan dan mengevaluasinya berdasarkan prinsip-prinsip moral yang kuat, dapat membuat keputusan yang bijaksana dan bertanggung jawab.

Membangun budaya etis dalam suatu organisasi bukan sekedar slogan melainkan sebuah perjalanan berkelanjutan yang memerlukan komitmen dan upaya dari semua pihak. Budaya ini tidak berkembang secara alami namun harus dijaga dan dihidupkan kembali melalui banyak langkah strategis. Berikut beberapa hal penting yang perlu diperhatikan:

Kepemimpinan Etis: Pemimpin yang mencontohkan perilaku etis dan mempromosikan nilai-nilai organisasi.

Komunikasi Terbuka: Mendorong dialog terbuka tentang isu-isu etika dan menyediakan saluran komunikasi yang efektif.

Penghargaan dan Pengakuan: Menghargai karyawan yang menunjukkan perilaku etis.

Membangun budaya etis merupakan proses berkesinambungan yang memerlukan komitmen dan upaya dari semua pihak. Dengan menerapkan elemen-elemen kunci seperti kepemimpinan etis, komunikasi terbuka, dan perilaku etis yang bermanfaat, organisasi dapat membangun landasan yang kuat untuk kesuksesan jangka panjang.

Etika dan tanggung jawab dalam organisasi modern memerlukan pendekatan yang dinamis dan adaptif. Dengan menerapkan teknologi secara etis, menghormati budaya lokal, dan mempromosikan keberagaman, organisasi dapat menghadapi tantangan masa depan dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

D. Strategi Implementasi Etika dalam Organisasi

Implementasi etika dalam organisasi memerlukan strategi yang komprehensif dan terintegrasi. Dalam hal ini akan membahas langkah-langkah praktis yang dapat diambil oleh organisasi untuk memastikan kepatuhan etika dan tanggung jawab.

Kode etik ibarat kompas moral yang memandu organisasi ke arah yang benar. Kode etik yang kuat dan jelas dapat membantu organisasi mencapai tujuannya secara etis dan bertanggung jawab. Berikut adalah langkah-langkah yang harus diikuti untuk mengembangkan kode etik yang efektif:

Identifikasi Nilai Inti: Menentukan nilai-nilai yang paling penting bagi organisasi.

Keterlibatan Pemangku Kepentingan: Melibatkan karyawan, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses penyusunan.

Komunikasi dan Pelatihan: Memastikan semua anggota organisasi memahami dan menerapkan kode etik.

Pelatihan etika yang efektif dapat membantu karyawan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam pekerjaan mereka. Program pelatihan dapat mencakup:

1. **Studi Kasus:** Menganalisis situasi nyata yang menantang secara etis.
2. **Diskusi Kelompok:** Mendorong karyawan untuk berbagi pandangan dan pengalaman mereka.
3. **Evaluasi Berkala:** Menilai efektivitas pelatihan dan membuat penyesuaian jika diperlukan.

Membangun sistem pelaporan pelanggaran etika yang aman dan anonim merupakan langkah penting dalam menjaga integritas dan budaya etika di organisasi. Sistem ini memungkinkan karyawan untuk melaporkan pelanggaran etika tanpa rasa takut akan pembalasan, sehingga membantu organisasi mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat dan efektif. Berikut adalah elemen kunci dari sistem pelaporan pelanggaran etika yang efektif:

Saluran Pelaporan: Menyediakan berbagai cara bagi karyawan untuk melaporkan masalah, termasuk *hotline*, *email*, dan portal *online*.

Perlindungan Pelapor: Menjamin bahwa pelapor tidak akan menghadapi pembalasan.

Prosedur Penyelidikan: Menetapkan proses yang jelas dan adil untuk menyelidiki laporan pelanggaran.

Evaluasi dan pemantauan merupakan elemen penting untuk memastikan keberhasilan penerapan etika dalam organisasi. Melalui proses ini, organisasi dapat mengukur efektivitas program etika mereka, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan memastikan kepatuhan terhadap standar etika yang ditetapkan. Berikut adalah beberapa metode yang umum digunakan untuk mengevaluasi dan memantau kinerja etis:

1. **Audit Etika:** Pemeriksaan berkala terhadap kepatuhan organisasi terhadap standar etika
2. **Kuesioner dan Survei:** Mengumpulkan umpan balik dari karyawan tentang budaya etika organisasi.

3. Indikator Kinerja: Menggunakan metrik untuk mengukur efektivitas program etika.

Implementasi etika dalam organisasi adalah proses yang berkelanjutan yang memerlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi. Dengan mengembangkan kode etik yang jelas, menyediakan pelatihan yang efektif, dan membangun sistem pelaporan yang aman, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang etis dan bertanggung jawab.

E. Tanggung Jawab Manajemen dan Kepemimpinan dalam Etika

Manajemen dan kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membentuk dan mempertahankan budaya etika dalam organisasi. Dalam hal ini akan membahas tanggung jawab manajemen dan kepemimpinan dalam mengelola etika dan tanggung jawab organisasi.

Manajemen memainkan peran kunci dalam membangun dan memelihara budaya etika yang kuat dalam suatu organisasi. Hal ini dicapai melalui serangkaian tugas dan tanggung jawab yang terstruktur, terukur, dan berkesinambungan. Di bawah ini adalah tiga pilar utama tanggung jawab manajemen terhadap etika organisasi:

1. Pengembangan Kebijakan: Menetapkan kebijakan yang jelas dan konsisten terkait etika dan tanggung jawab.

2. Pengawasan dan Evaluasi: Memantau kepatuhan terhadap kebijakan etika dan melakukan evaluasi berkala.
3. Penanganan Pelanggaran: Menindaklanjuti laporan pelanggaran etika dengan tindakan yang tepat.

Kepemimpinan etis adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya perilaku moral dan tanggung jawab. Pemimpin etis memiliki beberapa karakteristik, termasuk:

Keteladanan: Menunjukkan perilaku etis dalam setiap tindakan dan keputusan.

Keberanian Moral: Mengambil tindakan yang benar meskipun menghadapi tekanan atau risiko.

Keadilan: Memperlakukan semua karyawan dengan adil dan tanpa bias.

Pemimpin memiliki peran mendasar dalam menanamkan budaya etika yang kuat dalam organisasi. Melalui tindakan dan perilakunya, pemimpin dapat mendorong karyawannya untuk menghormati nilai-nilai etika dan bertindak dengan integritas. Berikut adalah beberapa strategi utama yang dapat digunakan para pemimpin untuk mempromosikan etika dalam organisasi:

1. Komunikasi Terbuka: Mendorong dialog tentang isu-isu etika dan memastikan transparansi dalam pengambilan keputusan.
2. Pengembangan Karyawan: Memberikan pelatihan dan pengembangan untuk membantu

karyawan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip etika.

3. Penghargaan dan Pengakuan: Mengakui dan menghargai karyawan yang menunjukkan perilaku etis.

Kepemimpinan etis, adalah pemimpin yang bertindak dengan integritas, kejujuran dan tanggung jawab, mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap organisasi. Berikut beberapa dampak positifnya:

1. Peningkatan Kepercayaan: Meningkatkan kepercayaan karyawan dan pemangku kepentingan.
2. Kinerja Organisasi yang Lebih Baik: Meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan reputasi organisasi.
3. Kepuasan Karyawan: Meningkatkan moral dan retensi karyawan.

Manajemen dan kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk menciptakan dan mempertahankan budaya etika dalam organisasi. Dengan menunjukkan keteladanan, memberikan dukungan dan pelatihan, serta memastikan kepatuhan terhadap kebijakan etika, pemimpin dapat menginspirasi karyawan untuk berperilaku etis dan bertanggung jawab.

F. Tanggung Jawab Etis dalam Praktik Bisnis

Tanggung jawab etis dalam praktik bisnis melibatkan penerapan prinsip-prinsip etika pada semua aspek operasi bisnis. Hal ini akan membahas berbagai

area di mana tanggung jawab etis perlu diterapkan, termasuk pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi.

Pemasaran yang etis adalah praktik pemasaran produk dan layanan secara jujur, transparan, dan bertanggung jawab. Prinsip-prinsip ini penting untuk membangun kepercayaan dan reputasi positif bagi organisasi serta melindungi konsumen dan masyarakat. Berikut adalah tiga prinsip utama pemasaran etis:

Kebenaran dalam Iklan: Menyediakan informasi yang akurat dan tidak menyesatkan tentang produk dan layanan.

1. **Privasi Konsumen:** Menghormati dan melindungi data pribadi konsumen.
2. **Tanggung Jawab Sosial:** Memastikan bahwa praktik pemasaran tidak merugikan masyarakat atau lingkungan.

Etika di bidang keuangan memainkan peran penting dalam membangun dan memelihara kepercayaan antar pemangku kepentingan, seperti investor, karyawan, dan masyarakat luas. Penerapan prinsip-prinsip etika dalam operasi keuangan memberikan landasan fundamental bagi stabilitas dan keberlanjutan jangka panjang suatu organisasi. Berikut beberapa aspek penting dari etika keuangan:

1. **Transparansi Keuangan:** Menyediakan laporan keuangan yang jujur dan akurat.
2. **Kepatuhan Terhadap Regulasi:** Mematuhi semua hukum dan peraturan yang berlaku.

3. Pengelolaan Resiko: Mengelola risiko keuangan dengan cara yang etis dan bertanggung jawab.

Sumber daya manusia (SDM) yang beretika berfokus pada kebijakan dan praktik yang memperlakukan karyawan secara adil dan penuh hormat dalam semua aspek pekerjaan mereka. Hal ini penting untuk membangun budaya organisasi yang positif, meningkatkan moral dan produktivitas karyawan, serta menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Berikut adalah beberapa elemen kunci dari penempatan sumber daya manusia yang etis:

1. Rekrutmen yang Adil: Melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang tidak diskriminatif.
2. Pengembangan Karyawan: Memberikan pelatihan dan peluang pengembangan bagi semua karyawan.
3. Lingkungan Kerja yang Aman: Memastikan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan.

Operasi yang etis fokus pada pelaksanaan praktik bisnis yang bertanggung jawab dalam semua aspek produksi dan distribusi produk atau layanan. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan pemangku kepentingan, meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dan sosial, dan memastikan ketahanan bisnis jangka panjang. Berikut adalah beberapa prinsip utama operasi etis:

1. Kesejahteraan Karyawan: Menjamin kondisi kerja yang aman dan adil bagi semua karyawan.

2. Keberlanjutan: Mengurangi dampak lingkungan dari operasi bisnis.
3. Rantai Pasokan yang Etis: Memastikan bahwa semua pemasok dan mitra bisnis mematuhi standar etika.

Penerapan etika dalam praktik bisnis adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi, organisasi dapat memastikan bahwa mereka beroperasi secara bertanggung jawab dan etis.

G. Masa Depan Etika dalam Organisasi

Etika dalam organisasi akan terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi. Hal ini akan membahas tren dan tantangan masa depan dalam etika organisasi serta bagaimana organisasi dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi masa depan yang etis.

Berbagai tren yang akan berkembang di masa depan diperkirakan akan memberikan pengaruh signifikan terhadap lanskap etika organisasi. Berikut adalah beberapa tren utama yang harus diperhatikan: Digitalisasi dan AI: Meningkatnya penggunaan teknologi digital dan kecerdasan buatan dalam operasi bisnis akan menimbulkan tantangan etika baru, seperti privasi data dan bias algoritma.

1. Keberlanjutan: Tekanan untuk beroperasi secara berkelanjutan akan semakin meningkat,

mendorong organisasi untuk lebih memperhatikan dampak lingkungan dari operasi mereka.

2. Globalisasi dan Diversitas: Globalisasi yang terus berlanjut akan memerlukan penyesuaian etika yang lebih kompleks dalam konteks budaya yang beragam.

Masa depan menawarkan banyak peluang bagi organisasi namun juga menghadirkan tantangan etika yang kompleks. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi:

1. Keamanan Siber: Ancaman terhadap keamanan siber akan terus berkembang, menuntut perlindungan yang lebih baik terhadap data dan sistem.
2. Transparansi dan Kepercayaan: Meningkatnya permintaan untuk transparansi dalam operasi bisnis akan menuntut organisasi untuk lebih terbuka dan jujur.
3. Keadilan Sosial: Isu-isu keadilan sosial, seperti kesenjangan ekonomi dan hak asasi manusia, akan semakin menjadi fokus perhatian.

Organisasi yang ingin berkembang dan sukses di masa depan perlu secara proaktif mempertimbangkan dan mengatasi berbagai tantangan etika yang kompleks. Untuk itu, diperlukan strategi yang dinamis dan adaptif yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lanskap etika dan norma sosial. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil organisasi untuk membangun strategi etika yang efektif:

1. Inovasi Etika: Mengembangkan pendekatan baru untuk mengatasi masalah etika yang kompleks dan berubah.
2. Kolaborasi Global: Bekerja sama dengan organisasi lain, pemerintah, dan masyarakat sipil untuk mempromosikan standar etika yang tinggi.
3. Pendidikan dan Kesadaran: Terus meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang isu-isu etika melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan.

Etika dalam organisasi akan terus berubah seiring dengan perkembangan dunia. Dengan mempersiapkan diri untuk menghadapi tren dan tantangan masa depan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tetap beroperasi secara etis dan bertanggung jawab, serta berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

BAB 10

Konflik dan Manajemen Konflik dalam Organisasi

Ida Herwati, S.Kep., M.K.M

A. Pendahuluan

Setiap aktivitas dalam organisasi pasti menghadapi berbagai konflik akibat interaksi antar individu, yang cenderung menimbulkan konflik yang tidak dapat dihindari. Konflik muncul ketika anggota suatu organisasi tidak selalu memiliki karakter, tujuan, visi, dan tujuan yang sama. Konflik adalah bagian normal dalam bekerja di suatu organisasi; hal ini tidak dapat dihindari, namun hal ini dapat menjadi hal baik yang membuat organisasi menjadi lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Seperti dalam paradigma baru. Konflik memang bisa menghambat, jika tidak dikelola dengan baik, namun jika dikelola dengan baik konflik bisa menjadi pemicu berkembangnya organisasi menjadi lebih produktif.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin atau manajer organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dalam organisasi dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi. Transparansi, kesadaran, dan kesabaran dari setiap pihak yang terlibat

dan pihak-pihak dalam berkepentingan dengan konflik sangat diperlukan dalam pengelolaan konflik di suatu organisasi. Oleh karena itu, keterampilan manajemen konflik dan manajemen yang tepat sangat penting untuk penyelesaian konflik.

B. Konsep Konflik

1. Definisi Konflik

Dalam interaksi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang paradigma baru konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Menurut Kazimoto (2015), konflik adalah adanya perselisihan yang terjadi ketika tujuan, keinginan, dan nilai bertentangan terhadap individu atau kelompok. Banyak definisi mengenai konflik yang bisa jadi disebabkan oleh perbedaan pandangan dimana konflik terjadi. Di bawah ini bisa terlihat perbedaan definisi tersebut:

Konflik merupakan perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja karena mereka mempunyai status, tujuan, penelitian, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub-unit yang sedang berselisih akan berusaha agar kepentingan atau pandangan mereka mengungguli yang lainnya.

Konflik merupakan Anggota organisasi yang berdedikasi untuk menentang anggota lain terlibat dalam konflik. Siklus ini dimulai dengan asumsi salah satu pihak merasa bahwa pihak lain telah memblokir sesuatu yang berkaitan dengannya atau hanya jika ada tindakan yang bertentangan.

Di antara berbagai definisi tersebut, terdapat satu kesamaan, bahwa pertentangan tersebut disebabkan oleh sifat-sifat yang bertentangan atau kontras dalam anggapan, nilai, tujuan, status, visi dan misi, dan sebagainya. Terlepas dari penyebab konflik, gejala yang dialami suatu organisasi adalah ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap “bermusuhan” terhadap satu sama lain, yang dapat berdampak pada seberapa baik organisasi menjalankan tugasnya.

Tabel 1. Definisi Konflik Menurut Para Pakar

No	Ahli	Definisi Konflik
1	Judi Mc Lean Parks and Kurt T. Dirks	“Interaksi antara entitas-entitas yang saling bergantung, yang mempersepsikan tujuan, maksud, atau nilai-nilai yang bertentangan, sehingga memandang entitas-entitas lain sebagai potensi campur tangan dalam upaya mereka mewujudkan tujuan-tujuan tersebut,” itulah yang dimaksud dengan istilah “konflik organisasi”.

No	Ahli	Definisi Konflik
2	Gareth R. Jones	konflik dalam organisasi sebagai "bentrokan yang muncul" ketika tindakan untuk mencapai tujuan tertentu yang ditunjukkan oleh satu kelompok terhambat atau digagalkan oleh tujuan kelompok lain."
3	James, A.F Stoner dan Charles Wanker	Ketidaksesuain paham antara dua anggota atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus mebagi dalam mendapatkan sumber daya yang langka atau aktivitas pekerjaan atau karena fakta bahwa merrka memiliki status-status, tujuan-tujuan, nilai-nilai atau presepi yang berbeda.
4	Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead	Konflik organisasi sebagai "proses yang muncul dari interaksi dua pihak, bahwa mereka bekerja secara berseberangan satu sama lain dengan cara-cara yang berakibat pada perasaan tidak nyaman dan atau permusuhan."
5	Ian Broks	"Menjadi jelas ketika setidaknya satu pihak merasa adanya konflik dan kepentingan pihak tersebut

No	Ahli	Definisi Konflik
		cenderung tidak terpenuhi,” adalah definisi konflik organisasi.
7	Menurut Wood, Wallace, Zeffane	<i>“Conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organizational substance and/or experience some emotional antagonism with one another.”</i>
8	Stoner	Ketidaksepakatan mengenai tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian adalah contoh konflik organisasi. Contoh lainnya adalah ketidaksepakatan mengenai alokasi sumber daya yang langka.

2. Pandangan Mengenai Konflik

Ada pertentangan pendapat mengenai perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam organisasi yang disebut oleh Robbin (1996) sebagai the conflict paradoks, yaitu pandangan bahwa di satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Menurut Robbins (2001), perspektif mengenai konflik telah berkembang hingga dapat dibagi menjadi tiga kubu:

- a) Pandangan tradisional (*traditional view*)
Sudut pandang ini beranggapan bahwa semua konflik tidak diinginkan, merugikan, dan harus dihindari. Oleh karena itu, konflik disamakan dengan kekerasan, kehancuran, dan sikap tidak masuk akal untuk memperkuat konotasi negatifnya.
- b) Pandangan hubungan manusia (*human relations view*)
Menurut sudut pandang ini, konflik adalah hal yang normal dan diharapkan dalam bekerja di organisasi mana pun. Karena konflik tidak dapat dihindari atau dihilangkan, kelompok ini menerima keberadaannya selama dapat memberikan manfaat bagi tempat kerja.
- c) Pandangan interaksionis (*interactionist view*)
Dalam pandangan ini, pimpinan justru mendorong terjadinya konflik karena adanya anggapan bahwa kelompok yang tampaknya kooperatif, tenang, dan damai cenderung memiliki sifat apatis, statis, dan minim daya tangkap.

Stoner dan Freeman (1989) membagi pandangan menjadi dua, yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*) seperti berikut ini:

- a) Pandangan tradisional
Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh

karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi, sehingga manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.

b) Pandangan modern

Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan oleh banyak variabel, seperti konstruksi hierarki, perbedaan tujuan, pemahaman, nilai, dll. Di berbagai tingkat, konflik dapat menurunkan kinerja suatu organisasi. Ketika terjadi konflik, manajer sebagai pihak yang bertanggung jawab bertanggung jawab untuk menyelesaikannya agar setiap orang dapat bekerja sebaik mungkin dan mencapai tujuan yang sama..

3. Sumber Penyebab Konflik

Shetach (2012) menyatakan bahwa konflik terjadi disebabkan karena:

- a) Perbedaan interpersonal pada setiap dimensi umur, jenis kelamin, ras, pandangan, perasaan, pendidikan, pengalaman, tingkah laku, pendapat, budaya, kebangsaan, keyakinan, dll.
- b) Perbedaan kepentingan dalam hubungan antar manusia karena perbedaan budaya, posisi, peran, status, dan tingkat hirarki.

Tosi, HL Menurut Rizzo, J.R., dan Carroll, S.J. (1990), ada tiga jenis faktor yang saling bertentangan:

- a) *Karakteristik individu*

Perbedaan individu dalam persepsi atau pendapat mengenai nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan, dan kepribadian.

b) *Kondisi situasional*

Lingkungan kerja terdiri dari saling ketergantungan untuk membuat orang bekerja sama, perbedaan pendapat antar departemen, perbedaan status, komunikasi yang buruk, dan bidang tanggung jawab yang tidak jelas.

c) *Struktur organisasi.*

Struktur organisasi-spesifikasi pekerjaan, saling ketergantungan antar tugas dalam tugas, tujuan yang berbeda, kurangnya sumber daya, pengaruh dan kekuasaan ganda, serta kriteria gaji yang berbeda merupakan faktor ketiga yang berkontribusi terhadap konflik.

Menurut Robbins (2008), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri struktur. Untuk itulah Robbins kemudian memusatkan perhatian pada sumber konflik organisasi yang bersifat struktural. Sumber-sumber konflik yang dimaksudkan Robbins, yaitu:

- a) Saling ketergantungan pekerjaan
- b) Ketergantungan pekerjaan satu arah
- c) Diferensiasi horizontal yang tinggi
- d) Formalisasi yang rendah
- e) Ketergantungan pada sumber bersama yang langka

- f) Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan
- g) Pengambilan keputusan partisipatif
- h) Keanekaragaman anggota
- i) Ketidaksesuaian status
- j) Ketakpuasan peran
- k) Distorsi komunikasi

4. Jensi Konflik

Konflik terbagi menjadi berbagai macam jenisnya, dimana setiap pakar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda. Secara umum mereka melihat beberapa jenis konflik, yaitu menurut T. Hani Handoko ada 5 jenis konflik dalam kehidupan organisasi antara lain sebagai berikut:

- a) Konflik dalam diri individu
Terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya. Contohnya: karyawan disebuah perusahaan dituntut untuk melakukan pekerjaan diluar batas kemampuannya.
- b) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama
Hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian, juga berasal dari adanya konflik antar peranan seperti antara manajer dan bawahan.
- c) Konflik antar individu dan kelompok
Berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan

oleh kelompok kerja mereka. Contohnya: karyawan A diasingkan oleh kelompok kerja karena dianggap melanggar norma - norma kelompok.

- d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Diakibatkan oleh pertentangan antar kelompok, mempunyai kepentingan yang sama terhadap sesuatu. Contohnya: perbedaan pendapat antara si A dan B yg menyebabkan tidak adanya keputusan bersama dalam sebuah meeting perusahaan

- e) Konflik dalam organisasi

Sifat persaingan ekonomii dan struktur perekonomian di suatu negara menjadi akar penyebab konflik. Mengkoordinasikan peningkatan item baru, inovasi dan pemanfaatan aset yang lebih efektif.

Ada yang membagi konflik berdasarkan pihak pihak yang terlibat di dalamnya, ada yang membagi konflik dilihat dari fungsi dan ada juga yang membagi konflik dilihat dari posisi seseorang dalam suatu organisasi.

- a) Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Jenis konflik ini disebut konflik intra keorganisasian. Dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Konflik dapat dibagi menjadi empat macam, yaitu: (1) Konflik yang timbul antar pegawai yang menduduki jabatan

berbeda dalam organisasi disebut konflik vertikal. Misalnya antara bawahan dan atasan. (2) Konflik antara orang-orang yang menduduki jabatan atau tingkatan yang sama dalam organisasi disebut konflik horizontal. Konflik misalnya antar karyawan atau departemen pada level yang sama. (3) Konflik antara karyawan lini, khususnya mereka yang biasanya memegang posisi komando, dan pejabat staf, yang biasanya bertindak sebagai penasihat dalam organisasi, dikenal sebagai konflik lini-staf. (4) Konflik yang timbul dari berbagai peran yang saling bertentangan disebut sebagai konflik peran.

- b) Konflik menurut pandangan pihak-pihak yang terlibat. (1) Perjuangan di dalam individu (*struggle inside the person*). Konflik ini muncul ketika seseorang dipaksa untuk memilih antara tujuan-tujuan yang bersaing atau ketika tuntutan suatu tugas melebihi kemampuannya. Yang diingat untuk perjuangan tunggal ini, menurut Altman, adalah kekecewaan, benturan objektif, dan perebutan pekerjaan. (2) Konflik antar-individu (*conflict between individuals*). Terjadi karena perbedaan karakter antara satu individu dengan orang lain. (3) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict between individuals and groups*). Terjadi ketika seseorang tidak mengikuti aturan kelompok tempatnya bekerja.. (4) Konflik dengan kelompok di dalam

organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Pertentangan ini terjadi karena setiap kelompok mempunyai tujuan dan upaya yang berbeda-beda untuk mencapainya. Permasalahan ini muncul karena kelompok-kelompok menjadi lebih kompetitif satu sama lain dan berupaya untuk mengganggu aktivitas para pesaingnya karena mereka semakin terikat pada tujuan atau norma mereka sendiri. Akibatnya, organisasi secara keseluruhan terkena dampaknya. (5) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Ketika tindakan satu organisasi mempunyai dampak negatif terhadap organisasi lain, konflik ini muncul. Misalnya, ketika bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang sama.

c) Konflik dapat Dilihat dari Fungsi

Robbins membagi konflik dilihat dari dua jenis fungsinya yaitu: (1) (*Functional Conflict*) Konflik yang membantu pencapaian tujuan kelompok dan meningkatkan kinerja disebut sebagai konflik fungsional. (2) Konflik (*Dysfunctional Conflict*) adalah konflik yang menghalangi kelompok mencapai tujuannya.

5. Proses Terjadinya Konflik

Konflik dapat terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks W. Mendefenisikan proses terjadinya konflik terdiri atas tiga tahap:

- a) Langkah pertama. Orang-orang merasa tidak puas atau jengkel dengan lingkungan kerja mereka dalam aktivitas sehari-hari.
- b) Pada tahap kedua, ketika masalah muncul, kedua belah pihak mempertahankan posisi mereka dan saling menyalahkan. Setiap anggota yakin bahwa tindakan yang diambil telah sesuai dengan standar dan pedoman organisasi. Kepentingan kelompok dan individu melebihi kepentingan organisasi. Proses konflik adalah konflik.
- c) Pada Tahap ketiga. Pada titik ini, semua orang ingin menang dan mengalahkan kelompok lain. Diputuskan bahwa kekompakan kelompok lebih penting daripada kesatuan organisasi, dan faksi-faksi kecil bermunculan.

Menurut Hardjana, A.M., unsur-unsur berikut membentuk lingkaran konflik:

- a) Keadaan sebelumnya,
- b) Mungkin ada konflik yang terlihat.,
- c) Persepsi konflik,
- d) tindakan yang dapat diamati,
- e) Konflik dikelola atau ditekan.,
- f) Dampak konflik.

Sementara itu, Terry. Menyebutkan konflik biasanya mengikuti pola yang konsisten yang dimulai dengan timbulnya krisis, yang diikuti oleh miskomunikasi antara individu dan kelompok, konfrontasi, dan pengalihan krisis untuk diarahkan dan dikelola pada tahap selanjutnya. .

Konflik mengenai sumber daya organisasi yang terbatas atau lingkungan kerja yang tidak bersahabat merupakan dua penyebab paling umum timbulnya krisis. Selain itu, terdapat kesalahpahaman antara individu dan kelompok mengenai cara menafsirkan tujuan kelompok dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Manajer tingkat bawah, yaitu pemimpin yang bertugas mencari solusi terhadap masalah, mulai memberikan perhatian dan mengambil tindakan korektif. Tahap berikutnya, pertikaian menjadi titik fokus perhatian para pemimpin tingkat pusat (administrasi pusat) untuk melihat keluhan-keluhan anggota asosiasi dan perbincangan diadakan untuk mendorong rancangan sementara langkah-langkah tujuan yang luas.

Konflik cenderung berlangsung melalui serangkaian tahapan, namun tidak selalu mengikuti pola linier. Akibatnya, konflik tidak bersifat statis melainkan dinamis dan berkembang melalui beberapa tahapan..

C. Konsep Manajemen Konflik

1. Definisi Manajemen Konflik

Pendekatan manajemen konflik yang berorientasi pada proses mengarahkan bentuk komunikasi, serta perilaku para aktor dan pihak eksternal serta cara mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Sebagai pihak ketiga, pihak eksternal (pihak yang tidak terlibat konflik) memerlukan informasi konflik yang tepat. Hal ini disebabkan pelaku dapat berkomunikasi secara efektif apabila terdapat kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut pendapat Ross, Tindakan yang diambil oleh pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan menuju hasil tertentu disebut sebagai manajemen konflik. Tindakan-tindakan ini mungkin menghasilkan atau tidak menghasilkan hasil akhir dalam bentuk resolusi konflik dan mungkin juga menghasilkan perilaku yang tenang, positif, kreatif, konsensus, atau agresif.

Fisher et al. gunakan istilah yang lebih umum “transformasi konflik” untuk menggambarkan situasi secara keseluruhan, termasuk kegiatan-kegiatan berikut:

- a) Tujuan pencegahan konflik adalah untuk menghentikan terjadinya konflik yang lebih besar.
- b) Kompromi yang berarti mengakhiri perilaku brutal melalui pengaturan yang tenang
- c) Tujuan dari manajemen konflik adalah untuk mengurangi dan mencegah kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif di antara para pihak.
- d) Mengatasi akar penyebab konflik dan mencoba menjalin hubungan baru yang langgeng antara kelompok-kelompok yang bermusuhan merupakan komponen penyelesaian konflik, dan
- e) Transformasi konflik adalah proses mengatasi penyebab konflik sosial dan politik yang lebih umum dan berupaya mengubah kekuatan destruktif perang menjadi kekuatan sosial dan politik yang konstruktif.

Dalam manajemen konflik, setiap tahapan di atas harus diselesaikan. Oleh karena itu, tahap sebelumnya akan dimasukkan ke dalam setiap tahap; manajemen konflik, misalnya, akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik. Ada dua kemungkinan hasil dalam pengelolaan konflik: hasil positif dan hasil negatif.

2. Tujuan Manajemen Konflik

Berikut ini beberapa tujuan manajemen konflik, di antaranya sebagai berikut:

- a) Anggota organisasi dapat berkonsentrasi pada visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi, untuk mencegah dan meminimalkan gangguan.
- b) Menumbuhkan rasa hormat dan penghargaan terhadap keberagaman di kalangan anggota organisasi.
- c) Memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kreativitas anggota dalam organisasi.
- d) Kerjakan sifat pilihan berdasarkan data dan perspektif yang berbeda.
- e) Bekerja dengan pelaksanaan latihan bersama dan partisipasi.
- f) Menetapkan prosedur dan menyelesaikan konflik.
- g) Tempat kerja yang menumbuhkan rasa takut, rendahnya semangat kerja, dan saling curiga harus dihindari..
- h) Hentikan pemogokan..
- i) Hindari sabotase yang dilakukan oleh pihak yang kalah dalam konflik..

- j) Meningkatkan ketabahan dan tanggung jawab yang berwibawa
- k) Menjaga operasional dan produksi agar tidak terganggu..
- l) Mencegah peningkatan biaya pengadilan

3. Fungsi Manajemen Konflik

Manajemen konflik dalam organisasi meliputi beberapa fungsi sebagai berikut:

- a) Fungsi akomodasi adalah penerimaan terhadap adanya konflik (apakah dihindari atau dibungkam).
- b) Fungsi klarifikasi, khususnya mengidentifikasi dan mendiskusikan karakteristik dan struktur konflik..
- c) Fungsi evaluasi konflik, khususnya keuntungan atau hasil pengelolaan konflik (jika bermanfaat, lanjutkan ke prosedur berikutnya; jika tidak, dihentikan).
- d) Fungsi tersebut memutuskan tindakan apa yang harus diambil, khususnya tindakan apa yang diperlukan untuk menangani konflik.

Gibson et al. menyatakan bahwa manajemen konflik berpotensi menumbuhkan kreativitas dan inovasi selain menumbuhkan kerja sama. Hal ini terjadi ketika berbagai bagian organisasi mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama, berkolaborasi, dan tidak bekerja secara independen. Namun, konflik dapat berkembang menjadi masalah serius di organisasi mana pun, apa pun bentuk atau tingkat kerumitannya, jika konflik tidak

ditangani oleh manajemen. Meskipun konflik ini tidak serta merta mengakibatkan “kematian” organisasi, konflik ini berpotensi berdampak signifikan terhadap kinerjanya. Manajemen organisasi akan gagal jika konflik dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian.

4. Gaya Manajemen Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, setiap individu berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku SDM membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku setiap individu dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Stella Ting Toney mengemukakan istilah gaya komunikasi konflik dan bukan gaya manajemen konflik. Sebagai contoh, seorang pimpinan yang autokratis cenderung menggunakan gaya manajemen konflik represif, supresif, kompetitif, serta agresif dan berupaya mengalahkan lawan konfliknya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang demokratis jika menghadapi konflik akan menggunakan musyawarah, mendengarkan pendapat lawan konfliknya, dan mencari *win & win solution*.

Kinicki dan Kreitner (2005) mengungkap lima gaya pertarungan menghadapi (*Five Clash Fighting Styles*). Konflik disfungsi organisasi menjadi fokus model ini. menjelaskan perbedaan antara pemecahan masalah yang berpusat pada diri sendiri (kepedulian terhadap diri sendiri) dan pemecahan masalah yang berpusat pada orang lain (kepedulian terhadap orang lain). Lima gaya pemecahan masalah yang berbeda

yaitu mengintegrasikan (*Integrating*), mewajibkan (*Obliging*), mendominasi (*Dominating*), menghindari (*Avoiding*), dan berkompromi (*Compromising*) dihasilkan ketika kedua variabel ini digabungkan.

a) *Integrating (Problem Solving)*

Mix cycle dihubungkan dengan sistem berpikir kritis, misalnya dalam menentukan determinasi dan mediasi yang tepat dalam suatu permasalahan. Dalam metode ini, pihak-pihak yang berkepentingan bersama-sama mengidentifikasi permasalahan yang perlu ditangani, berbagi informasi, kemudian mencari, mempertimbangkan, dan memilih alternatif solusi terhadap permasalahan tersebut.

b) *Obliging (Smoothing)*

Upaya orang yang akomodatif untuk menyenangkan orang lain diutamakan daripada kebutuhannya sendiri.

c) *Dominating (Forcing)*

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah.

d) *Avoiding*

Menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sederhana, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk

konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh.

e) *Compromising*

Seseorang yang menganut gaya ini menemukan jalan tengah antara kepentingannya sendiri dan kepentingan orang lain.

5. Proses Manajemen Konflik

Proses manajemen konflik meliputi proses dari diagnosis, intervensi, dan evaluasi (*feedback*). Penentuan diagnosis merupakan dasar dari keberhasilan suatu intervensi. Dalam proses diagnosis yang perlu dilakukan adalah pengumpulan data-data antara lain identifikasi batasan konflik, besarnya konflik, sumber konflik, kemudian mengkaji sumber daya yang ada apakah menjadi penghalang atau dapat dioptimalkan untuk membantu penyelesaian konflik (Huber, 2010). Setelah proses identifikasi (*measurement*), selanjutnya dilakukan proses analisis terhadap data-data yang telah dikumpulkan, hal ini bertujuan untuk menentukan strategi resolusi konflik yang akan diambil disesuaikan berdasarkan besarnya konflik dan gaya manajemen konflik yang akan dipakai (*integrating, obliging, dominating, avoiding, dan compromising*). Proses selanjutnya adalah intervensi. Terdapat bermacam-macam strategi intervensi konflik, antara lain negosiasi, fasilitasi, konsiliasi, mediasi, arbitrase, litigasi, dan force. Intervensi ditentukan berdasarkan dua hal, yaitu proses dan struktural. Setelah mediasi dilakukan penilaian terhadap setiap langkah yang dilakukan,

sekaligus sebagai kritik terhadap siklus kesimpulan atas perselisihan yang ada atau yang baru.

6. Metode-Metode Manajemen Konflik

a) Metode Stimulasi Konflik

Asumsi di balik pendekatan ini adalah bahwa konflik juga dapat menguntungkan organisasi. Pendekatan ini berasumsi bahwa konflik dapat meningkatkan pelaksanaan aktivitas kerja kelompok dan menciptakan dinamika. Adapun cara-cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut: (1) Memasukkan dan menempatkan orang luar kedalam kelompok. (2) Menyusun kembali organisasi. (3) Menawarkan bonus, membayar insentif dan penghargaan untuk pendorong persaingan. (4) Memilih manajer-manajer yang tepat. (5) Memberikan perlakuan yang berbeda dengan biasanya.

b) Metode Pengurangan Konflik

menghindari penanganan permasalahan yang berujung pada konflik, namun mengelola konflik dengan cara mendinginkan suasana. Langkah-langkah dalam metode ini adalah sebagai berikut: (1) Mengadakan kontak sosial yang menyenangkan antara kelompok-kelompok dengan makan bersama atau liburan bersama. (2) Mengganti tujuan yang menimbulkan konflik dengan tujuan yang lebih biasa diterima kedua kelompok. (3) Mempersatukan kedua kelompok yang berkonflik untuk menghadapi musuh atau

ancaman yang sama. Cara ini bisa dilakukan dengan memberikan informasi positif tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka sehingga mereka akan bernegosiasi untuk menghadapi.

7. Metode Penyelesaian Konflik

Metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian konflik adalah sebagai berikut:

a) Dominasi dan penekanan

Cara-caranya adalah dengan perincian dibawah ini: (1) Memaksakan atau kekerasan yang bersifat penekanan otokratik. (2) Meredakan atau menenangkan, metode ini lebih terasa diplomatik dan manajer membujuk salah satu pihak untuk mengalah dalam upaya menekan dan meminimasi ketidak sepahaman. (3) Menghindari, cara ini menuntut manajer untuk tidak ada pada satu posisi tertentu. (4) Penyelesaian melalui suara terbanyak, menyelesaikan konflik dengan melakukan pemungutan suara.

b) Kompromi

Dengan membujuk pihak-pihak yang berselisih untuk mengorbankan tujuan tertentu, manajer berupaya menemukan jalan tengah dalam strategi ini. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan sasaran lain yang bisa diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik..

c) Pemecahan masalah integratif

Untuk mencapai solusi yang dapat disepakati kedua belah pihak, strategi ini dilakukan secara bersama-sama dalam upaya transparan. Ada dua pendekatan dalam metode ini, sebagai berikut: (1) Konsensus, dalam metode ini tidak akan ada pihak yang menang karena kedua belah pihak sengaja dipertemukan untuk mencapai solusi terbaik bukan yang hanya menyelesaikan masalah dengan cepat. (2) Konfrontasi, semua pihak yang berkonflik mengeluarkan pandangan mereka masing-masing secara langsung dan terbuka. Hal ini dilakukan untuk menemukan alasan-alasan terjadinya konflik untuk dicari penyelesaiannya secara terbuka. Strategi ini memerlukan inisiatif berbakat untuk memperoleh pengaturan normal.

D. Penutup

Konflik dapat terjadi dalam organisasi apapun. Untuk itulah manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik. Terdapat banyak cara dalam penanganan suatu konflik. Manajer atau pimpinan harus mampu mendiganosis sumber konflik serta memilih strategis pengelolaan konflik yang sesuai sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut. Dengan pola pengelolaan konflik yang baik maka akan diperoleh

pengalaman dalam menangani berbagai macam konflik yang akan selalu terus terjadi dalam organisasi.

BAB 11

Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Sebuah Keniscayaan

Dr. I Nyoman Budiarta, S.E., S.Sos., M.Par

A. Pendahuluan

Abad ke-21 ditandai dengan terjadinya perubahan teknologi yang cepat, paradoks, kompleks, dan menuju pada ketidakpastian (Ambrosat dan Grünwald, 2023). Oleh karena lingkungan yang bergejolak, perusahaan perlu melakukan intervensi untuk terus mengubah diri mereka (Parameswaran,2023). Revenio dan Jalagat (2016) mengemukakan bahwa perusahaan harus mencari cara untuk meningkatkan efisiensinya agar tidak tertinggal atau tetap unggul dari pesaingnya. Perusahaan juga harus memiliki tujuan untuk lebih hemat biaya dalam operasionalnya (Kumarasinghe dan Dilan, 2021). Pada abad ke-21, informasi dan teknologi inovatif telah berdampak terhadap pengembangan sektor pariwisata melalui peningkatan ketersediaan pariwisata (Chernysh dan Makhovka, 2017).

Sektor pariwisata satu-satunya sektor yang mengalami pertumbuhan global tercepat (Alhasni, 2021). Dalam beberapa dekade terakhir banyak negara di dunia yang sangat bergantung pada sektor pariwisata untuk mendorong pembangunan ekonominya (Benghadbane dan Khreis, 2019). Termasuk pula Indonesia yang bertumpu pada sektor pariwisata sebagai tulang punggung perekonomian nasional dan sumber devisa negara. Berdasarkan data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) bahwa pendapatan devisa dari sektor pariwisata Indonesia mencapai US\$10,46 miliar hingga September 2023. Oleh karena itu, sektor pariwisata harus dinamis dan mampu perubahan jaman. Saat ini, banyak perusahaan berjuang untuk bertahan dan menerapkan teknologi untuk menghadapi tantangan baru yang dituntut pasar. Hal ini terkait dengan transformasi digital dengan merancang dan mentransformasikan budaya untuk melakukan perubahan dalam proses, adat istiadat dan cara bertindak perusahaan dan orang. Ini sebagai alat yang sangat diperlukan untuk bertahan hidup di pasar (Pumaleque et al, 2021).

Semua sektor usaha wajib mengalami perubahan akibat digitalisasi, adapula yang mengubah model bisnis secara drastis dengan cara meninggalkan model bisnis tradisional menjadi bisnis modern atau dalam banyak kasus melalukan disrupsi (Pumaleque et al, 2021). Salah satu fenomena global adalah disrupsi. Pengertian disrupsi menurut Christensen dan Raynor (2013) adalah sifat disruptif dari inovasi yang berakar pada cara

berbisnis yang berbeda, yang mengikis cara dominan yang ada (Kuhlmann et al.,2020). Abad ini paling tepat digambarkan sebagai era disrupsi yang terus-menerus di mana inovasi teknologi dan perubahan model bisnis baru tidak hanya berdampak pada perusahaan individual, namun juga seluruh industri dan ekosistem (Kumaraswamy et al., 2018).

Selain itu, inovasi digital, yang ditandai dengan konvergensi dan generativitas, mengaburkan batasan antara industri dan sektor, konsumen dan produsen, manusia dan mesin, produk dan layanan (Kumaraswamy et al., 2018). Banyak pula perusahaan di sektor industri pariwisata yang tidak mampu melakukan perubahan atau terlambat berubah yang menyebabkan kerugian besar atau bahkan mengalami kebangkrutan. Perusahaan agen perjalanan yang sebelumnya melayani penjualan tiket, melayani kebutuhan akomodasi hotel telah didisrupsi oleh teknologi digital.

Kini setiap orang dapat mengatur perjalanannya sendiri, mulai dari membuat jadwal, memesan moda transportasi, memesan makanan, dan memilih akomodasi. Bahkan dampak dari digitalisasi telah menyebabkan profesi pemandu wisata di Bali telah menurun drastis. Demikian pula, sebagian besar pelaku usaha pariwisata melakukan promosi dan pemasaran destinasi wisata menggunakan aplikasi pintar. Sistem reservasi komputer global, jaringan komunikasi terintegrasi, sistem multimedia, kartu pintar, dan sistem informasi manajemen ditujukan untuk mengembangkan pasar layanan wisata infrastruktur wisata, berkontribusi

pada pengembangan perhotelan di berbagai negara di dunia (Chernysh dan Makhovka, 2017). Bagi perusahaan yang tidak berubah atau dalam istilah dirupsi disebut incumbent, maka akan mengalami banyak kesulitan dalam menghadapi persaingan bisnis dari new entrant yang menciptakan pasar baru yang lebih kompetitif.

Selain dampak perkembangan teknologi, terdapat pula faktor lain yang mendorong sebuah organisasi untuk berubah, yaitu model pariwisata berkelanjutan (*sustainable tourism*). Mengingat percepatan pertumbuhan populasi bumi dan semakin berkurangnya kekayaan dan sumber daya alam, gagasan pembangunan berkelanjutan menjadi salah satu paradigma utama di abad ini (Popova et al., 2023). Dalam konteks bisnis yang rumit dan kompetitif seperti kondisi saat ini, karyawan menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, perubahan dan bukan stabilitas di tempat kerja terlihat seperti hal biasa (Mkheimer dan Mjlae, 2020).

Pada tahap pengembangan organisasi sistem sosial-ekonomi di industri pariwisata seperti saat ini, dalam kondisi tingkat persaingan yang kompetitif, telah terjadi transisi secara bertahap dari model manajemen tradisional (operator tur-klien) menjadi model virtual (platform virtual-klien) (Chernysh dan Makhovka, 2017). Di tengah restrukturisasi, reorientasi, dan reorganisasi yang terus-menerus, keberhasilan bisnis tidak hanya terletak pada inovasi produk dan model bisnis yang sesuai, namun sebagian besar didasarkan

pada keterampilan dan sikap orang-orang yang bekerja di perusahaan (Ambrosat dan Grünwald, 2023). Dengan bantuan intervensi pengembangan organisasi strategis, suatu organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan keadaan dan menghubungkan operasi internalnya dengan lingkungan yang lebih luas (Khattak et al., 2023).

Pengembangan organisasi perusahaan pariwisata modern berdasarkan pada permintaan pasar dan undang-undang saat ini, yaitu mengenai penggunaan teknologi informasi komputer (TIK) (Chernysh dan Makhovka, 2017). Perkembangan ekonomi yang bergejolak membutuhkan ketangkasan organisasi yang lebih baik (Skrynnyk, 2021). Pembelajaran organisasi menghadapi tantangan yang luar biasa seiring dengan pesatnya perkembangan masyarakat pengetahuan (Lau et al., 2018). Saat ini, cara tradisional pembelajaran instruksional dan informatif dalam organisasi menjadi tidak efektif dan tidak fleksibel. Menanggapi perubahan kebutuhan pengembangan organisasi, penting untuk menetapkan strategi pembelajaran yang efektif dan menumbuhkan budaya pembelajaran organisasi untuk menjaga keberlanjutan dalam organisasi (Lau, 2018).

B. Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Inovasi

Teknologi disruptif adalah kemajuan teknologi modern yang menghancurkan metode tradisional (Priyashantha, 2022) yang dikembangkan Christensen saat mempublikasikan buku berjudul “The Innovator’s Dilemma” telah banyak dibahas dan diterapkan (Si dan

Chen, 2020). Christensen (1997) mengemukakan teori mengenai teknologi disruptif (yang kemudian menjadi inovasi disruptif) dalam bukunya tersebut (Kumaraswamy et al., 2018). Christensen menekankan bahwa perspektif inovasi disruptif menggambarkan sebuah proses dimana suatu produk atau layanan awalnya berakar pada aplikasi sederhana di pasar terbawah dan kemudian tanpa henti naik ke pasar, yang pada akhirnya menggantikan pesaing yang sudah mapan (Hult dan Ketchen, 2017). Inovasi disruptif yang awalnya terjadi pada teknologi komputer tetapi selanjutnya merambah pada sektor lain seperti pariwisata, perhotelan, transportasi atau bahkan pemerintahan.

C. Perubahan Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Inovasi

Dalam lingkungan bisnis modern, organisasi menghadapi perubahan cepat yang belum pernah terjadi sebelumnya. Globalisasi dan inovasi teknologi yang terus-menerus telah menghasilkan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Dampak pertumbuhan teknologi dan perubahan organisasi modern sebagian besar dimotivasi oleh inovasi eksternal dibandingkan pergerakan internal (<https://kyleshulfermba530.weebly.com/chapter-7-managing-change.html>).

Organisasi dapat dilihat sebagai sistem peran dan aktivitas kompleks yang dirancang bagi orang-orang untuk menjalankan fungsinya secara kooperatif untuk

mencapai tujuan bersama dan mencapai tujuan individu mereka (Minh dan Thanh, 2023). Perubahan adalah inti dari pengembangan bisnis. Pendekatan terhadap perubahan telah menjadi elemen kunci keunggulan kompetitif, karena hanya dengan cara mengoordinasikan karyawannya untuk mengadopsi perubahan secepat mungkin organisasi dapat bereaksi terhadap tekanan pasar sebelum perubahan (Ionescu dan Bolcaş, 2019).

Hubbart (2023) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai “suatu proses di mana organisasi mengubah komponen struktural kecil menjadi besar untuk mengatasi kekurangan biaya operasional, produktivitas, dan kualitas layanan, mengidentifikasi peluang pertumbuhan baru, atau mencapai tujuan organisasi lainnya”. (Hubbart 2023). Manajemen perubahan saat ini merupakan salah satu teknologi manajemen bisnis yang paling banyak dicari (Teczke et al., 2017). Sebenarnya pengembangan organisasi dan manajemen perubahan saling berkaitan dalam hal aktivitas, proses, dan isu-isu kepemimpinan yang menghasilkan perbaikan organisasi. Namun keduanya berbeda dalam hal orientasi nilai yang mendasarinya. Landasan ilmu perilaku pengembangan organisasi adalah mendukung nilai-nilai potensi manusia, partisipasi, dan pengembangan selain kinerja dan keunggulan kompetitif. Sedangkan manajemen perubahan fokusnya lebih sempit pada nilai biaya, kualitas, dan jadwal (Cummings dan Worley 2008).

Perubahan organisasi merupakan konsep yang lebih luas daripada pengembangan organisasi.

Sebaliknya, perubahan organisasi memiliki fokus yang lebih luas dan dapat diterapkan pada segala jenis perubahan, termasuk inovasi teknis dan manajerial, kemunduran organisasi, atau evolusi sistem dari waktu ke waktu (Cummings dan Worley 2008). Manajemen perubahan biasanya mempunyai tiga arti tersendiri, yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen perubahan sebagai istilah pemasaran;
2. Manajemen perubahan sebagai payung yang mencakup segala cara untuk mengubah manusia; dan
3. Manajemen perubahan sebagai perubahan “Top Down” (Rothwell, 2015). Pengaruh eksternal atau internal biasanya menyebabkan atau mengakibatkan perubahan organisasi (Kumarasinghe dan Dilan, 2021).

Banyak karya literatur yang membahas tantangan perubahan organisasi dan kesulitan menerima perubahan atau bahkan penolakan terhadap perubahan tersebut (Hubbart, 2023). Seringkali, manajemen perubahan disebut sebagai bagian tersulit dari aktivitas manajer yang memerlukan keterampilan kompleks (Teczke et al., 2017) dikarenakan semua orang yang terkena dampak perubahan mengalami gejolak emosi. Bahkan perubahan yang tampak “positif” atau “rasional” melibatkan kehilangan dan ketidakpastian (Kotter dan Schlesinger, 2013). Pengembangan organisasi dan manajemen perubahan terkadang merupakan istilah yang mencari makna. Istilah-istilah tersebut tidak memiliki satu

definisi tunggal, namun memiliki beragam arti, tergantung pada jenis permasalahan yang dilekatinya (Rothwell, 2015).

Pengembangan organisasi biasanya dikenal dengan istilah perubahan dari bawah ke atas. Perubahan dari bawah ke atas tidak berarti karyawan mengambil keputusan dan manajer mengikutinya; sebaliknya, hal ini berarti bahwa proses perubahan itu sendiri diubah seperlunya untuk mengakomodasi orang, masalah, situasi, kondisi persaingan eksternal, dan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi cara perubahan dirancang, diterapkan, dievaluasi, dan dikomunikasikan. Tujuannya adalah untuk melibatkan orang-orang dalam proses perubahan karena asumsi penting dalam pengembangan organisasi adalah bahwa perubahan akan lebih mungkin diterima jika semua pihak yang terkena dampak perubahan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan yang membentuk arah perubahan (Rothwell, 2015).

Perubahan organisasi biasanya menemui hambatan yang penting bagi setiap organisasi, namun menyadari dan mengatasi hambatan terhadap perubahan dengan mengkomunikasikan visi dan tujuan perubahan secara efektif adalah hal yang penting untuk keberhasilan jangka panjang (Shulfer, no data). Pada umumnya banyak perusahaan dan karyawan yang cenderung memilih keamanan tetapi di era disrupsi aspek perubahan adalah kata kunci keberhasilan.

D. Pengembangan Organisasi di Era Disrupsi Inovasi

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, organisasi terus berupaya untuk mengubah dan menyesuaikan operasi mereka dengan keadaan seiring dengan perkembangannya (Errida dan Lotfi, 2021). Pengembangan organisasi dapat dibedakan dari manajemen perubahan dan perubahan organisasi.

Pengembangan organisasi dan manajemen perubahan keduanya mengarah pada implementasi perubahan terencana yang efektif (Cummings dan Worley 2008). Pengembangan organisasi menjadi garda terdepan dalam mentransformasi dunia usaha menjadi entitas perusahaan yang dinamis, efisien, dan kompetitif (Malik, 2021). Terdapat beberapa definisi mengenai pengembangan organisasi, antara lain, adalah penerapan dan transfer pengetahuan ilmu perilaku di seluruh sistem untuk pengembangan terencana, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektivitas organisasi (Cummings dan Worley 2008). Pengembangan organisasi adalah pendekatan ilmiah berbasis bukti untuk membantu organisasi menjadi efektif dan adaptif terhadap perubahan dengan mengembangkan, meningkatkan, dan memperkuat strategi, struktur, dan proses (Malik, 2021). Burke (1982) percaya bahwa “pengembangan organisasi adalah proses perubahan budaya organisasi yang direncanakan, dengan menggunakan teori dan praktik perilaku” (Ionescu dan Bolcaş, 2019).

Proses pengembangan organisasi berfokus pada menjadikan tenaga kerja lebih efisien dan produktif dengan membekali mereka dengan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam pasar yang terus berubah (Malik). Sebenarnya dasar-dasar pengembangan organisasi bersumber dari teori manajemen, khususnya dalam tulisan Shenon (1949), Herzberg (1960), Maslow (1966), dan Beckhard (1972) (Heorhiadi et al., 2018). Shenon berpendapat bahwa efektivitas sistem manajemen bergantung pada efektivitas komunikasi antar entitas manajemen. Herzberg mempelajari masalah motivasi kerja dalam konteks mengidentifikasi peluang untuk menjamin pertumbuhan produktivitas. Ia menemukan bahwa perbaikan kondisi kerja merupakan suatu hal yang perlu, namun tidak cukup untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik di organisasinya (Heorhiadi et al., 2018).

Pengembangan organisasi memiliki beberapa ciri yang menentukan, antara lain merupakan proses yang terintegrasi dan berkesinambungan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melibatkan perencanaan dan koordinasi dari manajemen senior perusahaan, difokuskan pada trinomial "sistem manajemen - strategi - budaya organisasi dan sebagainya (Ionescu dan Bolcaş, 2019). Konsep pengembangan organisasi adalah suatu proses yang menerapkan berbagai perilaku dan praktik untuk mendukung dalam membangun kapasitas organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih besar dan mendapatkan hasil bisnis

yang tinggi seperti kepuasan pelanggan (Mkheimer dan Mjlae, 2020). Semua kegiatan atau proses pengembangan organisasi melibatkan manajemen perubahan, namun manajemen perubahan mungkin tidak melibatkan pengembangan organisasi (Cummins dan Worley 2008).

Pengembangan organisasi biasanya dikenal dengan istilah perubahan bottom-up tetapi tidak berarti karyawan mengambil keputusan dan manajer mengikutinya. Melainkan bahwa proses perubahan diubah seperlunya untuk mengakomodasi orang, masalah, situasi, kondisi persaingan eksternal, dan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi cara perubahan dirancang, diterapkan, dievaluasi, dan dikomunikasikan (Rothwell, 2015).

E. Penutup

Disrupsi inovasi telah menciptakan paradigma baru dalam berbagai sektor, termasuk sektor pariwisata. Kehadiran teknologi digital telah mendisrupsi industri wisata di Indosia, yaitu dengan ICT dan aplikasi cerdas yang telah mempermudah program pariwisata, khususnya bagi wisatawan.

Dampak positif disrupsi, khususnya teknologi digital yang berkembang sangat pesat, adalah menyediakan kemudahan bagi wisatawan. Dengan berbagai kemudahan tersebut, maka program kunjungan wisatawan menjadi lebih praktis dan ekonomis. Sisi negatifnya adalah menyebabkan banyak perusahaan, misalnya agen perjalanan dan transportasi - yang merugi

atau bahkan bangkrut dikarenakan tidak melakukan perubahan signifikan. Di era disrupsi bahwa perubahan dan pengembangan organisasi perusahaan adalah sebuah keniscayaan di dalam menghadapi pasar yang dinamis dan kompetitif. Hanya perusahaan yang mampu melakukan perubahan dan mengembangkan manajemennya yang dapat bertahan di era disrupsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelouahab., & Lotfi, Bouchra.(2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, Vol.13: 1–15. DOI: 10.1177/18479790211016273
- Achmad, Z. A. (2021). *Anthony Giddens: Antara Teori Strukturasi dan Ideologi Jalan Ketiga*.
- Adams, J., & Neville, S. (2020). Program Evaluation for Health Professionals: What It Is, What It Isn't and How to Do It. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406920964345. <https://doi.org/10.1177/1609406920964345>
- Addimando, F. (2024). Effective Communication Strategies BT - Trade Show Psychology (F. Addimando (ed.); pp. 53–72). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53606-9_4
- AdminLinovhr (2020) Contoh Konflik Perusahaan dan Penyelesaiannya, Linovhr. Available at: <https://www.linovhr.com/contoh-konflikperusahaan-dan-penyelesaian/>.
- Alhasni, Zakiya.Salim.(2021).Tourism Versus Sustainable Development Goals (SDG) Tourism – an Element of Economic Growth of Metropolitan Cities, *Entrepreneurs. Estudios de Economia Aplicada*, Volume 39,4.DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i4.4587>
- Ambarita, B., Purba, S., & Ambarita, C. F. (2016). *Perilaku dan Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ambrosat, Sophie., & Grünwald, Christian.(2023).

- Towards a Future-Proof Organization: Using Foresight in HR and Organizational Development. *Strategic HR Review*, Vol.22,No.5,pp.169-173. DOI 10.1108/SHR-07-2023-0040
- Amelia, L., & Balqis, N. (2023). Changes in Communication Patterns in the Digital Age. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*, 3, 544–556. <https://doi.org/10.35877/soshum1992>
- Arfandi, S. N., Purba, B., Tjahjana, D., Sari, D. P., Tjiptadi, D. D., Wibowo, E., ... & Purba, S. (2021). *Manajemen Konflik*.
- Asiah T, S. (2017). *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*
- Asiah, T. S., (2017) “Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi.” Gorontalo, Pustaka Cendekia, hal. 83-97.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). *Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace* (pp. 383–408). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8933-4>
- Azizi, N., Miah, S. J., & Masmali, F. H. (2019). Development of an Innovative Framework for IT Risk Management. 2019 IEEE Asia-Pacific Conference on Computer Science and Data Engineering (CSDE), 1–4.
- Bell, S. T., Brown, S. G., & Weiss, J. A. (2018). A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital. *Human Resource Management Review*, 28(4), 450-463.
- Bella, K. M. (2023). *Exploring The Impact Of Workplace Relationships And Employee Job*

- Satisfaction. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, 2, 55–62. <https://doi.org/10.59828/ijrmst.v2i8.136>
- Benghadbane, Foued., & Khreis, Sawsan. (2019). The Role of Tourism Marketing in Enhancing Tourism Development: A Comparative Study Between Constantine and Amman Cities. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, vol. 24, no. 1, pp. 146-160. DOI 10.30892/gtg.24112-349
- Besley, T., & Persson, T. (2022). Organizational dynamics: Culture, design, and performance. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, ewac020.
- Blank, S. (2019) *Managing organizational conflict*. McFarland.
- Boatright, J. R. (2000). *Ethics and the Conduct of Business*, 6/e. Pearson Education India.
- Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L., & Ruotsalainen, R. (2020). Work-life balance policies in high performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch consultancies. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 6–32. <https://doi.org/10.1177/2397002220952738>
- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies. *Organization studies*, 33(5-6), 613-632.
- Bui, T., Zackula, R., Dugan, K., & Ablah, E. (2021). Workplace Stress and Productivity: A Cross-Sectional Study. *Kansas Journal of Medicine*, 14, 42–45. <https://doi.org/10.17161/kjm.vol1413424>
- Bwalya, A. (2023). LEADERSHIP STYLES. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11,

181. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning.
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Chernysh, Iryna., & Makhovka, Viktoriya.(2017). Scientific and Methodological Aspects of Business Management and Organizational Development of the Tourism Sector Enterprises of Poltava Region in the Context of Sustainable Development. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol,3,No.5. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-436-442>
- Chi, M. T. H., & Wylie, R. (2014). The ICAP framework: Linking cognitive engagement to active learning outcomes. *Educational Psychologist*, 49(4), 219–243.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cummings, Thomas. G., & Worley, Christopher. G. (2009). *Organization Development & Change*. 9th

- Edition. USA: South-Western 14 Errida,
- Curado, C., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., & Azevedo, J. (2022). The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: A Causal Configurational Analysis. *Vision*, 09722629221101157. <https://doi.org/10.1177/09722629221101157>
- Damayanti, F. (2017). Pengaruh pola asuh orang tua terhadap perilaku sosial anak di kelompok b1 tk kemala bhayangkari 01 pim staf besusu tengah. *Bungamputi*, 4(3).
- de Oliveira, C., Saka, M., Bone, L., & Jacobs, R. (2023). The Role of Mental Health on Workplace Productivity: A Critical Review of the Literature. *Applied Health Economics and Health Policy*, 21(2), 167–193. <https://doi.org/10.1007/s40258-022-00761-w>
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Dwi, A. (2020) 9 Cara Efektif Mengatasi Konflik antara Atasan dan Bawahan. Available at: <https://www.duniakaryawan.com/cara-mengatasi-konflikantara-atasan-dan-bawahan/> (Accessed: 24 March 2021).
- Ekawarna, E. (2018). *Manajemen konflik dan stres*.
- Elufioye, O., Ndubuisi, N., Daraojimba, R., Awonuga, K., Ayanponle, L., & Asuzu, O. F. (2024). Reviewing employee well-being and mental health

- initiatives in contemporary HR Practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11, 828–840. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0153>
- Fahmi, I. 2013. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Cetakan Kedua. CV. Alfabeta. Bandung.
- Fauzan, R. (2022). Peran Stres Kerja dan Komitmen Organisasional pada Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga terhadap Kinerja Pegawai Wanita Rumah Sakit Jiwa Provinsi Kalimantan Barat. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi*, 29(1), 61-73.
- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Wacana Publik*, 1(1), 190. <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>
- Feriandy, F., & Wahyu, E. R. (2023). DINAMIKA KOLABORASI TIM DAN EFISIENSI KERJA: KUNCI KEBERHASILAN PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI. *Jurnal Cahaya Mandalika* ISSN 2721-4796 (online), 3(2), 1763-1770.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2005). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Dreamtech Press.
- Furman, J. (2016). Applying behavioral sciences in the service of four major economic problems. *Behavioral Science & Policy*, 2(2), 1–9.
- Gab Allah, A. R., Elshrief, H. A., & Ageiz, M. H. (2020). Developing Strategy: A Guide For Nurse Managers to Manage Nursing Staff's Work-related Problems. *Asian Nursing Research*, 14(3), 178–187.

<https://doi.org/10.1016/j.anr.2020.07.004>

- Gagné, M., Morin, A. J. S., Schabram, K., Wang, Z. N., Chemolli, E., & Briand, M. (2020). Uncovering Relations Between Leadership Perceptions and Motivation Under Different Organizational Contexts: a Multilevel Cross-lagged Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 713–732. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09649-4>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Geetanjali, G., Wahane, A., & Sharma, A. (2023). Exploring Effective Strategies for Stress Management: Enhancing Mental Well-being through Mindfulness, CBT, Exercise, and Relaxation Techniques. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 12, 345–348.
- Gibson. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Keempat*. Jakarta: Erlangga.
- Gul, R., Leong, K., Mubashar, A., Al-Faryan, M. A. S., & Sung, A. (2023). The empirical nexus between data-driven decision-making and productivity: Evidence from Pakistan's Banking Sector. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2178290.
- Hajar, H. I. (2019). *Manajemen Strategik-Konsep Keunggulan Bersaing*. Penerbit Andi.
- Halawa, S. J., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. (2022). Dinamika Perubahan Profesionalisme Pegawai sebagai Bentuk Adaptasi Sistem Kerja Baru di Tempat Usaha di Kota Gunungsitoli. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis*

- dan Akuntansi, 10(4), 1525-1534.
- Hendriks, W. (2011) *Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heorhiadi, Nelli., Druhov, Oleksiy., Vilhutska, Roksolana., Bets, Mariana., Stoianovskyi, Andrii., & Folwarski, Mateusz, (2018). Organizational development in bank management systems. *Banks and Bank Systems*, 13(3), 1-11. doi:10.21511/bbs.13(3).2018.01
- Hermawati, N., & Sayroji, A. (2023). Konsep-konsep kepemimpinan dalam organisasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 109–116.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hult, G. Tomas.M.,& Ketchen Jr, David.J.(2017). Disruptive Marketing Strategy. *Academy of Marketing Science*, 7:20–25.DOI 10.1007/s13162-017-0097-4 Ionescu,
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127.
- Hussain, S., Khaliq, D., Nisar, Q., Zamir Kamboh, A., & Ali, S. (2019). The Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2, 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>

- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan* (L. L. Mabruroh (ed.); 1st ed.). AHLIMEDIA PRESS. www.ahlimediapress.com
- Inten, S. dalam. (2018). *Gambaran Perilaku Masyarakat Dewasa dalam Pencarian Pengobatan Penyakit Gigi di Desa Bajera Kecamatan Selemadeg Kabupaten Tabanan Tahun 2018*. Politeknik Kesehatan Kemenkes Denpasar.
- James W.Vander Zanden, (2021). *Pengertian Konflik Menurut Para Ahli*, <https://www.seputarpengetahuan.co.id/2021/01/pengertian-konflik.html>
- Jayanti, A., & Tasrim, T. (2022). “Polarization” of Consumer Behavior: SOR Theory Perspective. *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship (JOBS)*, 3(2), 107–116.
- Kaptein, M. (2019). *The Moral DNA of Performance: How Organizational Culture Shapes Ethical Behavior*. Springer.
- Kapur, R. (2020). *Ethics in Organizational Communication*.
- Keyton, J. (2017). *Communication in Organizations*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501–526. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Khammissa, R. A. G., Nemitandani, S., Feller, G., Lemmer, J., & Feller, L. (2022). Burnout phenomenon: neurophysiological factors, clinical features, and aspects of management. *The Journal of International Medical Research*, 50(9), 3000605221106428. <https://doi.org/10.1177/03000605221106428>
- Khattak, Asmat. N., Bhatti, Ghulam. Abbas., & Khan,

- Ishtiaq. Alam. (2023). Employee Development and Organizational Performance: The Role of Strategic Organization Development Interventions. *Pakistan Social Sciences Review*, Vol. 7, no. 4. [https://doi.org/10.35484/pssr.2023\(7- IV\)16](https://doi.org/10.35484/pssr.2023(7- IV)16)
- Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Kotter, John.P., & Schlesinger, Leonard.A.(2013).*Choosing Strategies for Change*. New York: Harvard Business Review
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *ENCOURAGING THE HEART* (1st.). Jossey Bass.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Krietner R dan Angelo Kinicki, (2015). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kuhlmann, Marianne., Bening, Catharina.R.,& Hoffmann,Volker.H.(2023). How Incumbents Realize Disruptive Circular Innovation - 15 Overcoming the Innovator's Dilemma for A Circular Economy. *Strategy Business Environment*,32:1106–1121. DOI: 10.1002/bse.3109
- Kumarasinghe,H.P.N.I.,&Dilan,H.K.T.(2021).Organizational Change and Change Management.In

Contemporary Innovations in Management.
Tamilnadu, India Global Learners Academy of
Development

- Kumaraswamy, Arun., Garud, Raghu., & Ansari, Shahzad (Shaz).(2018). Perspectives on Disruptive Innovations. *Journal of Management Studies*, Special Issue. DOI: 10.1111/joms.12399
- Lau, Kung, Wong., Lee, Pui. Yuen., & Chung, Yan. Yi. (2018). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0228>
- Kusworo. (2019) “Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi”. In: *Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi*. Alqaprint Jatinangor. ISBN 978-602-6408-81-5.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Maassen, S. M., van Oostveen, C., Vermeulen, H., & Weggelaar, A. M. (2021). Defining a positive work environment for hospital healthcare professionals: A Delphi study. *PloS One*, 16(2), e0247530. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247530>
- Madhani, D. P. (2020). Effective Rewards and Recognition Strategy: Enhancing Employee Engagement, Customer Retention and Company Performance.
- Malik, Priyanka.(2021).5 Phases of Organizational Development (Goals & Interventions). Available at

- <https://whatfix.com/blog/organizationaldevelopment/>
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Mark, M. M., Allen, J. B., & Goodwin, J. L. (2021). Stakeholder Involvement in Evaluation: Does it Affect Observers' Perceptions of an Evaluation? And Which Stakeholder Group(s) Do People Think Should to Participate? *Evaluation Review*, 45(3–4), 166–190. <https://doi.org/10.1177/0193841X211055937>
- Mathis, Robert L dan Jakson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Maulik, P. K. (2017). Workplace stress: A neglected aspect of mental health wellbeing. In *The Indian journal of medical research* (Vol. 146, Issue 4, pp. 441–444). https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR_1298_17
- Mihai, R.-L., & Crețu, A. (2019). Leadership in the digital era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10(1), 65–72.
- Mitrofan, N., & Bulborea, A. (2013). The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 511–515.
- Mkheimer, Ibrahim., & Mjlae, Salameh.A.(2020). Factors of Employee Engagement and Organizational Development: Are they Linked? *International Journal of Recent Technology and*

- Engineering, Volume-8, Issue-5.
DOI:10.35940/ijrte.E5784.018520
- Nabila Padmasari, Makkiyah Makkiyah, & Mochammad Isa. (2023). Kepemimpinan Tim (Team Leadership). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 101–119. <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1771>
- Nigg, C. R., Jake-Schoffman, D. E., & Janke, E. A. (2017). Motivating future directions of behavioral medicine. In *Journal of Behavioral Medicine* (Vol. 40, pp. 1–5). Springer.
- Nouraldeen, A. S. (2015). Meaning and Context-Three Different Perspectives. *British Journal of English Language Linguistics*, 3, 13–17.
- Paakkanen, M. A., Martela, F., & Pessi, A. B. (2021). Responding to Positive Emotions at Work - The Four Steps and Potential Benefits of a Validating Response to Coworkers' Positive Experiences. *Frontiers in Psychology*, 12, 668160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668160>
- Panggabean, Mutiara S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor:Ghalia Indonesia.
- Parameswaran, Hima.(2023). Echoes on Organizational Development Implications: A Roadmap to Business Excellence. *International Journal of Profession Business Review*, Vol. 8, No. 9, pp. 01-25. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3388>
- Pare, A., & Sihotang, H. (2023). Pendidikan Holistik untuk Mengembangkan Keterampilan Abad 21 dalam Menghadapi Tantangan Era Digital. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 27778-27787.
- Perusahaan. Cetakan Kelima, Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Purba, S., dkk. (2020). *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Putri, P. K. (2022). Manajemen konflik dan resolusi Konflik: sebuah pendekatan terhadap perdamaian. *Papua Journal of Diplomacy and International Relations*, 2(1), 16-34.
- R., D. G. (2011). Employees' Emotions in Workplace. *Research Journal of Business Management*, 4, 1–15. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011>
- Radu, C. (2023). Fostering a Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003259>
- Rahma, E. D. W. I. (2021). Pengaruh Kepribadian, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.
- Riofita, H., Rifky, M. G., Salamah, L. R., Asrita, R., & Nurzanah, S. (2024). Perubahan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Tantangan Pasar Konsumen Di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 1(3), 21-26.
- Rivai, V. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Cetakan Ketiga*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S P. dan Timothy, A. J. 2014. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Applications for Lecturers' Leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/10.22146/jlo.42965>
- Rowe, A. D., & Fitness, J. (2018). Understanding the Role of Negative Emotions in Adult Learning and

- Achievement: A Social Functional Perspective. *Behavioral Sciences* (Basel, Switzerland), 8(2). <https://doi.org/10.3390/bs8020027>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. de. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS One*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Sampe, F., Elvira, E., Aziz, A. A., Koni, A., Suyarti, S., Abdullah, A., ... & Ridwan, M. S. (2022). *Manajemen Konflik: Strategi Pengelolaan Konflik dalam Organisasi*.
- Samsudin, S.H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Sandahl, C., & von Knorring, M. (2023). Emotions in the Workplace BT - Managing with Sense and Sensitivity: Professionalism in Leadership (C. Sandahl & M. von Knorring (eds.); pp. 29–46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24109-3_4
- Santoso, R. E. (2018). Onboarding Karyawan Baru, Perlukah?. *Psikosains: Jurnal Penelitian dan Pemikiran Psikologi*, 10(2), 139-147.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
- Shaleh, M. (2018). *Kepemimpinan dan Organisasi*. Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo, 88. <https://www.kompasiana.com/agungbinmadik/562269907097731a058b4567/kekuasaan-dan-pengaruh%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2>

- 016.11.002%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.007%0Ahttp://ilp.ut.ac.id/index.php/JOM/article/view/432%0Ahttp://dx.doi.org
- Simamora, H. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ketiga*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Šimić, G., Tkalčić, M., Vukić, V., Mulc, D., Španić, E., Šagud, M., Olucha-Bordonau, F. E., Vukšić, M., & R Hof, P. (2021). Understanding Emotions: Origins and Roles of the Amygdala. *Biomolecules*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/biom11060823>
- Sims, R. R. (2003). Ethics and corporate social responsibility. *Salim, L. O. A., Yunita, K. S., & Nurdin, M. (2023). Highly Sensitive Endocrine-Disrupting Chemicals Pollutants Detection on ZnO Enhanced Nano Carbon*
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(2), 163-174.
- Slavich, G. M., Roos, L. G., & Zaki, J. (2022). Social belonging, compassion, and kindness: Key ingredients for fostering resilience, recovery, and growth from the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, and Coping*, 35(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1950695>
- Stafford, L. (2017). Social exchange theory: A cost-benefit approach to relationships. In *Engaging theories in family communication* (pp. 279–289). Routledge.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto, D. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian (Dilengkapi: Intervensi Pengembangan Organisasi)*. Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.

- Suparyanto dan Rosad (2015). (2020). Karakteristik Organisasi, Kompetensi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Kabupaten Buru Selatan Mohamad. *Jurnal Universitas Kristen Indonesia Maluku*, 5(3), 248–253.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Edisi Pertama. Kencana. Jakarta.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya Organisasi*. Prenada Media.
- Syamsuddin, R. (2021). EFFECTIVE COMMUNICATION IN TEACHING AND LEARNING.
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tambunan, M. R., & Anwar, R. (2019). Transformasi budaya organisasi otoritas perpajakan indonesia menghadapi era ekonomi digital. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 5(2), 253-253.
- Tanjung, R., Mawati, A. T., Ferinia, R., Nugraha, N. A., Simarmata, H. M. P., Sudarmanto, E., ... & Silalahi, M. (2021). *Organisasi dan manajemen*.
- Thagard, P. (2013). Cognitive science. In *The Routledge companion to philosophy of science* (pp. 597–608). Routledge.
- Timotius, E., & Octavius, G. (2022). Stress at the Workplace and Its Impacts on Productivity: A Systematic Review from Industrial Engineering, Management, and Medical Perspective. *Industrial Engineering & Management Systems*, 21, 192–205. <https://doi.org/10.7232/iems.2022.21.2.192>
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing*

- business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 1–9.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Tumiwa, A. B. (2020). MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI. *Media Riset Bisnis & Manajemen*.
- Ugoani, J. (2020). Performance appraisal and its effect on employees' productivity in charitable organizations. *Business, Management and Economics Research*, 6(12), 166–175.
- Vladimir-Codrin., & Bolcaş, Cristina.(2019). Leadership and Organizational Development. *Review of International Comparative Management*, Vol.20, Issue 5. DOI: 10.24818/RMCI.2019.5.557
- Wahjuni, S. (2019). Perubahan Organisasi dalam Menghadapi Dinamika Lingkungan Pariwisata. *Journal of Tourism and Creativity*, 1(1), 1-12.
- Wahyudi, W. H. (2019) *Manajemen Konflik dan Stres Dalam Organisasi*. Ketiga. Bandung: ALFABETA.
- Wartono, T. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif dalam Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(2), 4086-4092.
- Weiss, J. W. (2021). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Berrett-Koehler Publishers.
- Winarso, W. (2018). Organizational Communication; A Conceptual Framework. *SSRN Electronic Journal*,

- 1–13. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3171979>
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Xanthakis, G. (2020). Greek Economic Crisis and Changes in HR Management The Case of Greek Structural Design Engineers. *International Journal of Human Resource Studies*, Macrothink Institute, 10(2), 220237–222202.
- Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 921300.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Zolkefli, Y. (2018). The Ethics of Truth-Telling in Health-Care Settings. *The Malaysian Journal of Medical Sciences: MJMS*, 25(3), 135–139.
<https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.3.14>
- Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2021). Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader (pp. 305–320). https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_21

TENTANG PENULIS



Salman, S.KM., M.Kes., lahir di Tarakan pada tanggal 2 April 1989. Menyelesaikan studi S1 di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ) pada tahun 2013 dan melanjutkan studi di Program Pasca Sarjana Magister Kesehatan UMJ dan lulus pada tahun 2016. Pendiri dan sekaligus aktif mengajar di Program Studi S1 Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Singaperbangsa Karawang, turut serta dalam berbagai kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, serta aktif dalam kegiatan keprofesian di Perkumpulan Pendidik Kesehatan Masyarakat Indonesia (PPPKMI), Perkumpulan Perguruan Tinggi Administrasi Rumah Sakit (PPT-ARSI), dan Ikatan Alumni Manajemen Administrasi Rumah Sakit (IAMARSI).



Dr. I Wayan Thariqy Kawakibi Pristiwasa., M.M.Par. atau akrab di panggil “ Derick” Memperoleh gelar Sarjana pada Bidang Ilmu Kepariwisata dari Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta, Kemudian melanjutkan dan menyelesaikan Studi pada Program Magister Bidang Ilmu Kepariwisata pada Sekolah Tinggi Pariwisata NHI Bandung, dan

Menyelesaikan Program Doktor Pariwisata pada Universitas Udayana Bali, aktif sebagai Trainer Pengembangan dan Perencanaan kawasan destinasi wisata, Spesialisasi keilmuan adalah Ilmu Pariwisata dan sehari-hari dijalani sebagai salah satu Dosen Tetap Pada Program Magister (S2) Terapan Pariwisata Politeknik Pariwisata Batam dan telah memiliki beberapa Buku diantaranya Pariwisata Sebagai Sebuah Sistem, Model dan Praktik, Techopreneurship : Inovasi Bisnis di Era digital dan Menulis itu Mudah Menggunakan Bahasa Indonesia yang Baik dan Benar : Untuk Perguruan Tinggi.



Marheni Fadillah Harun, SKM.,M.M.R.S, yang akrab disapa Heni, adalah seorang pionir dalam dunia kesehatan yang dilahirkan di Raha pada 7 November 1991. Memiliki fondasi pendidikan yang kokoh, Heni mengukir namanya dengan meraih gelar Sarjana Kesehatan

Masyarakat dari Universitas Muslim Indonesia (UMI). Namun, tekadnya tidak berhenti di situ. Heni melanjutkan perjalanannya dengan gemilang, meraih gelar Master di bidang Manajemen Administrasi Rumah Sakit dari Universitas Islam Bandung.



Muhammad Al Rajab, S.K.M., M.K.M., seorang akademisi dan praktisi kesehatan yang lahir pada tanggal 5 Februari 1989 di Kendari. Beliau saat ini menjabat sebagai Dosen Tetap di Program Studi Administrasi Rumah Sakit di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan

Pelita Ibu Kendari. Dalam perjalanan pendidikannya, beliau meraih gelar Diploma III di Jurusan Gizi sebelum melanjutkan pendidikan Sarjana di Jurusan Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Administrasi Kebijakan Kesehatan. Semangatnya untuk terus meningkatkan kapasitas akademisnya terlihat saat beliau melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dengan fokus pada Administrasi Rumah Sakit.



Tawakal, SE., M.Kes., Memiliki latar belakang pendidikan dari S1 Manajemen di UMI Makassar dan S2 Kesehatan di UIT Makassar, Tawakal telah membuktikan bahwa keinginan untuk belajar dan berkembang tidak pernah mengenal batas. Menyatu antara keterampilan manajemen dan pengetahuan

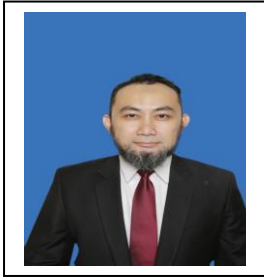
kesehatan, Tawakal telah membangun fondasi yang kokoh untuk berkontribusi dalam dunia kesehatan yang dinamis.



Riska Aprilina, ST., MSi., lahir di Sukaraja Baru (Sumatera Selatan) pada 4 April 1987, adalah dosen Program Studi Manajemen Pemasaran, Telkom University, Bandung. Lulusan S1 Teknik Industri (Universitas Telkom), dan S2 Ilmu Manajemen (Universitas Padjadjaran). Memiliki beberapa sertifikasi diantaranya adalah Certified Digital Marketing Specialist, Certified Microsoft Innovative Educator, PL-300T00 : Microsoft Power BI Data Analyst, dan IT Support Google Certificate. Bidang penelitian dan pengabdian masyarakat mencakup pemasaran digital, manajemen, dan teknologi informasi.



Sr. Lusya Dwi Sri Wahyuni, SSpS, BSc. Rad. M. Kes., Lahir di Surabaya, 08 Juni 1969, merupakan Dosen Administrasi Rumah Sakit di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (Stikes) St. Vincentius a Paulo, Surabaya Menyelesaikan kuliah Bachelor of Science di Emilio Aguinaldo College, Manila-Phillipines (2006), S2 di Universitas Airlangga (2013) Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan. Berpengalaman bekerja sebagai Praktisi Radiografer di Rumah Sakit St. Vincentius a Paulo Surabaya dan menjabat sebagai Kepala Unit Radiologi 2006-2022.



Dr. Cecep Ucu Rakhman, A.Md., S.Sos., M.M., lahir di Cimahi, 29 Desember 1976 merupakan Dosen Kajian Budaya Pariwisata di Politeknik Pariwisata (Poltekpar) NHI Bandung. Menyelesaikan kuliah

D3 di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung (1998), S1 di Universitas Padjadjaran (2005), S2 di Universitas Telkom (2007), dan S3 di Universitas Padjadjaran (2014) dengan beasiswa dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Saat ini penulis selain sebagai dosen tetap juga mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Poltekpar NHI Bandung. Penulis juga mengajar sebagai dosen luar biasa di Progam Magister Pariwisata Berkelanjutan Universitas Padjadjaran. Fokus kajian riset yaitu Kajian Budaya Pariwisata, Pariwisata Budaya, Pariwisata Berbasis Masyarakat dan Pariwisata Berkelanjutan, dengan capaian 45 artikel jurnal baik nasional maupun internasional (Scopus ID: 57202789611; Wos ID: FRS-8011-2022).



Jimmy Ruben Sihombing, S.M

lahir di Karawang, 02 November 1997 merupakan praktisi di Bidang Room Division Hotel. Menyelesaikan kuliah D3 Perhotelan di Universitas Telkom Bandung (2019), S1 Manajemen

di Stiepar Yapari Bandung (2021). Saat ini penulis sedang melanjutkan studi S2 (Magister) program Magister Pariwisata Berkelanjutan di Universitas Padjajaran Bandung, dengan fokus kajian riset yaitu penerapan Konsep Green Hotel. Penulis juga merupakan seorang Master of Ceremony di berbagai acara.



Ida Herwati, S.Kep., M.K.M

lahir di Bima, 25 Juli 1994 merupakan Dosen Manajemen Pelayanan Kesehatan di Institut Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kepanjen (STIKes Kepanjen). Menyelesaikan kuliah S1 di

Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang (2016), S2 di Universitas Indonesia Maju Jakarta Selatan (2019). Penulis telah melakukan publikasi jurnal nasional terakreditasi dan internasional. Fokus kajian riset yaitu SIMRS dan Manajemen SDM.



Dr. I Nyoman Budiarta, S.E., S.Sos., M.Par., lahir di Kuta, Badung 18 Februari 1970 merupakan Dosen Pascasarjana Perencanaan Pariwisata di Batam Tourism Politeknik (BTP) dengan NIDN (1018027001) dan juga merupakan seorang Praktisi

Pariwisata dengan beberapa perusahaan pariwisata. Menyelesaikan pendidikan S1 Ekonomi Manajemen Keuangan di Universitas Pendidikan Nasional Denpasar (1993), menyelesaikan pendidikan S1 Politik di Universitas Mahendradata (2017), menyelesaikan S2 Kajian Perencanaan Pariwisata di Universitas Udayana (2011), lalu menyelesaikan pendidikan S3 Program Doktorat Perencanaan Pariwisata di Universitas Udayana (2018). Saat ini penulis sudah mendapatkan piagam sebagai presented dalam pepper titled “The Increasing Volume of Waste in Kuta District as a Negative Impact on The Bali Tourism Industry”. Kemudian juga menjadi presented dalam pepper titled “Sustainable Tourism : Lessons from the Sustainable Village of Penglipuran Bali”. Kemudian juga menjadi presented dalam pepper titled “Digital Technology Disruption in Social Sciences, Higher Education, and Engineering in the Context of Human Existence and Role in the Future”. Penulis juga sudah menulis papper yang berjudul “Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pariwisata di Era Disrupsi Sebuah Keniscayaan.