

# BUKU REFERENSI PERILAKU ORGANISASI



DR. JENI WARDI., SE., M. AK., AK., CA., ACPA  
ELVIRA M. USULU, S.SOS., MPA  
BUKHARI MUSLIM, S.E., M.M., M.SI., C.ME., C.PC., C.SM.  
DRS. YAKUB SULEMAN, M.PD.



**BUKU REFERENSI**

# PERILAKU ORGANISASI

**Dr. Jeni Wardi., SE., M. AK., AK., CA., ACPA**

**Elvira M. Usulu, S.Sos., MPA**

**Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.ME., C.PC., C.SM.**

**Drs. Yakub Suleman, M.Pd.**

# PERILAKU ORGANISASI

---

Ditulis oleh:

Dr. Jeni Wardi., SE., M. AK., AK., CA., ACPA.  
Elvira M. Usulu, S.Sos., MPA.  
Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.ME., C.PC., C.SM.  
Drs. Yakub Suleman, M.Pd.

---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

---



ISBN: 978-623-09-9091-5  
iii + 195 hlm; 15,5x23 cm.  
Cetakan I, Februari 2024

**Desain Cover dan Tata Letak:**

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT Media Penerbit Indonesia**

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata  
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: [ptmediapenerbitindonesia@gmail.com](mailto:ptmediapenerbitindonesia@gmail.com)

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



# KATA PENGANTAR

Selamat datang dalam dunia dinamis Perilaku Organisasi, pada era ketidakpastian dan transformasi, pemahaman yang mendalam tentang perilaku organisasi menjadi kunci keberhasilan sebuah entitas.

Buku referensi ini dirancang untuk memberikan wawasan mendalam tentang aspek-aspek kunci yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi. Dalam pembahasan ini, pembaca akan diajak untuk membahas konsep-konsep inti, teori-teori terkini, dan aplikasi praktis yang relevan dalam memahami dan mengelola perilaku organisasi. Buku referensi ini tidak hanya merinci fondasi-fondasi teoritis, tetapi juga memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana teori ini dapat diaplikasikan dalam konteks dunia nyata.

Dengan mengintegrasikan studi kasus, temuan penelitian terbaru, dan pendekatan inovatif, pembaca akan dibimbing untuk memahami kompleksitas perilaku individu, komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi, serta perubahan organisasional.

Salam hangat.

Tim penulis

27/12/2023



# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>I</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>II</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>A. LATAR BELAKANG.....</b>	<b>1</b>
<b>B. TUJUAN BUKU .....</b>	<b>9</b>
<b>BAB II DASAR TEORI PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>21</b>
<b>A. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>21</b>
<b>B. SEJARAH PERKEMBANGAN STUDI PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>22</b>
<b>C. TEORI DASAR.....</b>	<b>29</b>
<b>BAB III INDIVIDU DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>47</b>
<b>A. MOTIVASI .....</b>	<b>47</b>
<b>B. KEPUASAN KERJA.....</b>	<b>56</b>
<b>C. STRESS KERJA.....</b>	<b>61</b>
<b>D. KECERDASAN EMOSIONAL.....</b>	<b>65</b>
<b>BAB IV KELOMPOK DAN TIM KERJA .....</b>	<b>69</b>
<b>A. PEMBENTUKAN DAN DINAMIKA KELOMPOK.....</b>	<b>69</b>
<b>B. EFEKTIVITAS TIM KERJA.....</b>	<b>73</b>
<b>C. KONFLIK DALAM KELOMPOK.....</b>	<b>77</b>
<b>BAB V KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>83</b>
<b>A. TEORI KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>83</b>
<b>B. GAYA KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>89</b>

C. PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU ORGANISASI .....	95
<b>BAB VI BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>99</b>
A. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI .....	99
B. MEMBENTUK DAN MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI.....	104
C. DAMPAK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA .....	111
<b>BAB VII PERUBAHAN ORGANISASI .....</b>	<b>119</b>
A. PROSES PERUBAHAN ORGANISASI .....	119
B. RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN .....	126
C. MANAJEMEN PERUBAHAN .....	130
<b>BAB VIII ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL .....</b>	<b>137</b>
A. ETIKA BISNIS.....	137
B. TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUBAHAN.....	142
<b>BAB IX PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA ORGANISASI.....</b>	<b>149</b>
A. METODE PENGUKURAN KINERJA.....	149
B. PENGARUH PERILAKU ORGANISASI TERHADAP KINERJA ....	155
<b>BAB X STUDI KASUS .....</b>	<b>163</b>
A. PENERAPAN KONSEP DALAM KASUS NYATA .....	163
B. PEMBELAJARAN DARI KASUS .....	169
<b>BAB XI KESIMPULAN .....</b>	<b>179</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>183</b>
<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>187</b>
<b>INDEKS.....</b>	<b>189</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>191</b>







# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Perilaku Organisasi mencakup studi perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dengan fokus pada aspek-aspek seperti motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, pengambilan keputusan, dan budaya organisasi. Penelitian dalam bidang Perilaku Organisasi telah berkembang pesat dengan memanfaatkan pendekatan multidisiplin dan memanfaatkan teknologi dan metodologi penelitian yang baru. Terdapat penelitian yang mengeksplorasi dampak perkembangan teknologi terhadap dinamika organisasi, termasuk penggunaan alat komunikasi digital dan platform kolaborasi. Dalam studi motivasi, penelitian lebih mendalam pada konsep-konsep seperti teori kebutuhan, teori harapan, dan teori diri. Selain itu, penelitian terbaru cenderung memeriksa hubungan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan kinerja individu di lingkungan kerja. Dalam konteks kepemimpinan, penelitian telah memperluas wawasan tentang berbagai gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan transformasional dan transaksional. Fokus penelitian juga melibatkan peran kecerdasan emosional dan sosial pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang sehat.

Penggunaan big data dan analisis data juga telah menjadi tren dalam studi Perilaku Organisasi. Penelitian terbaru menggunakan pendekatan analisis data untuk mengidentifikasi tren dan pola dalam perilaku karyawan, memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih baik berdasarkan bukti. Selain itu, penelitian budaya organisasi semakin menyoroti dampak keberagaman dan inklusivitas di tempat kerja. Inisiatif keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan juga menjadi fokus penelitian untuk memahami bagaimana organisasi dapat berkontribusi pada masyarakat dan lingkungan. Latar belakang perilaku organisasi merujuk pada pemahaman tentang bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam konteks organisasi. Ini melibatkan studi tentang perilaku manusia di tempat kerja dan bagaimana faktor-faktor tertentu dapat memengaruhi interaksi, motivasi, dan kinerja dalam konteks organisasi. Beberapa faktor utama yang membentuk latar belakang perilaku organisasi meliputi:

### **1. Teori Manajemen Klasik:**

Manajemen Ilmiah, yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, adalah pendekatan terkenal dalam teori manajemen klasik. Taylor mengembangkan konsep ini sebagai respons terhadap tantangan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja pada masa itu. Fokus utama dari Manajemen Ilmiah adalah meningkatkan efisiensi kerja dengan menerapkan metode analisis ilmiah terhadap tugas-tugas dan proses kerja. Frederick Taylor mengajukan bahwa setiap tugas kerja dapat dipecah menjadi serangkaian gerakan dasar, dan melalui analisis ilmiah yang cermat, waktu yang diperlukan untuk setiap

gerakan dapat diukur dan diperpendek. Metode ini kemudian dikenal sebagai "time and motion studies" atau studi gerak-waktu. Dengan cara ini, Taylor berpendapat bahwa manajer dapat menentukan standar waktu yang realistis untuk setiap tugas, menghilangkan waktu yang terbuang, dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan.

Salah satu konsep kunci dalam Manajemen Ilmiah adalah ide bahwa tugas dan tanggung jawab karyawan harus sesuai dengan keahlian, dan bahwa manajemen harus bertanggung jawab atas perencanaan pekerjaan sementara pekerja bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Selain itu, Taylor menekankan perlunya memberikan insentif moneter kepada pekerja agar termotivasi untuk bekerja lebih efisien. Meskipun Manajemen Ilmiah memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas pada masanya, kritik terhadap pendekatan ini mulai muncul. Beberapa menganggapnya terlalu mekanis dan mengabaikan aspek manusiawi pekerja. Meskipun demikian, warisan Manajemen Ilmiah tetap relevan dalam sejarah manajemen, dan prinsip-prinsipnya masih memengaruhi praktik manajemen kontemporer, terutama dalam konteks efisiensi operasional dan analisis proses kerja.

## **2. Teori Hubungan Manusia:**

Teori Hubungan Manusia, yang dipengaruhi oleh eksperimen Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya, merupakan tonggak penting dalam perkembangan pemahaman tentang perilaku organisasi. Eksperimen Hawthorne, yang berlangsung di pabrik *Western Electric* di *Chicago* antara tahun

1924 dan 1932, awalnya dimulai untuk memahami hubungan antara tingkat pencahayaan kerja dan produktivitas pekerja. Namun, penelitian ini menghasilkan temuan yang tidak terduga yang membuka jalan bagi pengembangan Teori Hubungan Manusia. Pentingnya aspek sosial dan psikologis dalam organisasi menjadi jelas melalui temuan bahwa faktor-faktor seperti perhatian manajemen terhadap karyawan, suasana kerja, dan hubungan interpersonal di tempat kerja memiliki dampak signifikan pada motivasi dan produktivitas karyawan. Salah satu konsep utama yang muncul dari eksperimen ini adalah efek Hawthorne, di mana perubahan apapun dalam lingkungan kerja atau perhatian terhadap karyawan dapat meningkatkan produktivitas.

Mayo menyimpulkan bahwa aspek-aspek sosial, seperti rasa dihargai dan diakui, memiliki pengaruh yang lebih besar daripada faktor-faktor fisik seperti pencahayaan atau suhu kerja. Ini membawa pada pergeseran paradigma dari pendekatan mekanistik dan fokus pada tugas yang dianut oleh Manajemen Ilmiah menuju penekanan pada kebutuhan sosial dan psikologis karyawan. Teori Hubungan Manusia berperan penting dalam mengubah pandangan terhadap manajemen sumber daya manusia dan menciptakan dasar bagi perkembangan teori-teori motivasi dan kepemimpinan yang lebih manusiawi. Meskipun eksperimen Hawthorne sendiri tidak tanpa kritik, dampaknya terhadap pemahaman kita tentang interaksi manusia di tempat kerja tetap relevan hingga saat ini.

### 3. Teori Perilaku:

Teori X dan Y, yang diperkenalkan oleh Douglas McGregor dalam bukunya yang berjudul "*The Human Side of Enterprise*" pada tahun 1960, memberikan pandangan tentang cara manajer melihat karyawan dan dampaknya terhadap gaya manajemen. Teori ini menciptakan dua pendekatan yang berbeda terhadap manajemen sumber daya manusia. Teori X mencerminkan pandangan tradisional dan pesimis terhadap karyawan. McGregor menggambarkan pandangan ini sebagai berikut: manajer yang berbasis pada Teori X percaya bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, menghindari tanggung jawab, dan perlu diawasi secara ketat untuk memastikan kinerja yang baik. Manajemen yang mengadopsi Teori X cenderung menerapkan kontrol ketat dan hukuman sebagai cara untuk memotivasi karyawan.

Teori Y mencerminkan pandangan yang lebih optimis dan humanistik. McGregor berpendapat bahwa karyawan pada dasarnya memiliki dorongan untuk bekerja keras, kreatif, dan bertanggung jawab. Manajer yang mengadopsi Teori Y percaya bahwa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan otonomi, dan mendorong partisipasi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Teori X dan Y menjadi landasan untuk perkembangan konsep-konsep manajemen yang lebih modern dan mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks ini, gagasan Manajemen Partisipatif (*Participative Management*) merupakan implementasi dari prinsip-prinsip Teori Y. Manajemen Partisipatif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasional, menciptakan iklim di mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi.

Penerapan prinsip-prinsip Teori Y dan Manajemen Partisipatif telah terbukti dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan dalam banyak konteks organisasional.

#### **4. Teori Struktural:**

Teori Kontingensi adalah pendekatan dalam teori manajemen yang menekankan bahwa tidak ada satu model atau gaya manajemen yang cocok untuk semua situasi organisasional. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas manajemen bergantung pada sejauh mana struktur organisasi dan metode manajemen sesuai dengan tuntutan dan kondisi lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Salah satu konsep utama dalam Teori Kontingensi adalah pengakuan bahwa berbagai faktor eksternal, seperti teknologi, ukuran organisasi, dan karakteristik lingkungan, dapat mempengaruhi efektivitas suatu pendekatan manajemen. Faktor-faktor tersebut disebut sebagai "variabel-variabel kontingensi" yang mempengaruhi pemilihan dan penerapan model manajemen yang paling sesuai.

Fiedler merupakan salah satu tokoh yang memperkenalkan Teori Kontingensi melalui pendekatannya terhadap kepemimpinan. Menurut Fiedler, keefektifan seorang pemimpin tergantung pada sejauh mana gaya kepemimpinan yang diterapkan cocok dengan situasi kontingensi tertentu. Dalam kerangka ini, Teori Kontingensi juga memberikan landasan untuk gagasan bahwa tidak ada satu bentuk struktur organisasi yang sesuai untuk semua kondisi. Sebagai contoh, dalam situasi di mana lingkungan bisnis berubah dengan cepat, suatu organisasi mungkin perlu memiliki struktur yang lebih fleksibel dan adaptif.

## 5. Pendekatan Sistem:

Pendekatan Sistem dalam konteks manajemen menganggap organisasi sebagai suatu sistem kompleks yang terdiri dari berbagai elemen atau komponen yang saling terkait dan saling memengaruhi. Dalam pendekatan ini, organisasi dipandang sebagai entitas yang lebih dari sekadar jumlah bagian-bagiannya, di mana interaksi dan hubungan antarbagian menjadi fokus utama. Pendekatan Sistem berusaha memahami dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Salah satu konsep utama dalam Pendekatan Sistem adalah ide bahwa perubahan atau peristiwa di satu bagian organisasi dapat memiliki dampak signifikan pada seluruh sistem. Sebaliknya, perubahan di tingkat sistem dapat memengaruhi perilaku dan kinerja individu atau unit dalam organisasi. Pendekatan Sistem membawa pemahaman bahwa interaksi antareleman organisasi dapat menciptakan efek yang lebih besar daripada sumbangan individu.

Pendekatan Sistem secara luas diterapkan dalam teori manajemen, dan konsep ini telah mendapat perhatian yang signifikan dalam konteks organisasi pembelajaran. Dalam bukunya "*The Fifth Discipline*," Peter Senge membahas bagaimana organisasi dapat menjadi organisasi pembelajaran dengan merangkul Pendekatan Sistem, di mana seluruh organisasi berfungsi sebagai suatu sistem belajar yang terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam konteks ini, Pendekatan Sistem juga menyoroti pentingnya memahami hubungan antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Organisasi dianggap sebagai bagian dari suatu ekosistem yang dinamis, di mana perubahan dalam lingkungan dapat memengaruhi kinerja dan strategi organisasi. Kesadaran terhadap

interaksi ini memungkinkan manajer untuk mengembangkan strategi adaptasi yang lebih efektif.

## **6. Pendekatan Kultural:**

Pendekatan Kultural dalam manajemen memusatkan perhatian pada peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku individu dan kelompok di dalamnya. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, simbol, dan praktik-praktik yang membentuk identitas unik suatu organisasi. Dalam Pendekatan Kultural, budaya dianggap sebagai kekuatan yang mendorong dan membimbing perilaku karyawan serta menentukan atmosfer dan dinamika di dalam organisasi. Salah satu konsep kunci dalam Pendekatan Kultural adalah pemahaman bahwa budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Perilaku dan keputusan di dalam organisasi seringkali dipengaruhi oleh norma-norma budaya yang diterapkan, baik secara eksplisit maupun implisit.

Edgar Schein, salah satu tokoh utama dalam studi budaya organisasi, menyajikan Pendekatan Kultural melalui karyanya "*Organizational Culture and Leadership*". Schein menekankan bahwa budaya organisasi tidak hanya tercermin dalam artefak atau tanda-tanda fisik, tetapi juga di dalam asumsi-asumsi dasar yang membentuk cara orang dalam organisasi memandang dunia dan saling berinteraksi. Dalam Pendekatan Kultural, budaya organisasi dapat dibagi menjadi tiga tingkatan:

- a. Artefak: Hal-hal yang dapat terlihat, seperti simbol, bahasa, dan struktur fisik organisasi.



- b. Nilai: Keyakinan dan prinsip-prinsip yang dianggap penting oleh anggota organisasi.
- c. Asumsi Dasar: Keyakinan dasar yang sering tidak terungkap dan dianggap sebagai kenyataan yang benar oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi juga dapat diukur dan diidentifikasi menggunakan kerangka kerja tertentu, seperti Competing Values Framework yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Framework ini membantu organisasi untuk memahami dan mengelola budaya dengan memperhatikan empat dimensi budaya utama yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja. Pendekatan Kultural terus menjadi bagian integral dari manajemen organisasi modern, membantu pemimpin dalam membentuk dan memelihara budaya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Latar belakang perilaku organisasi ini terus berkembang seiring waktu, dengan penelitian dan pandangan baru yang terus muncul, seperti manajemen berbasis nilai, kepemimpinan transformasional, dan konsep-konsep lainnya. Studi ini membantu pemimpin dan manajer memahami dinamika organisasi dan mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif.

## **B. Tujuan Buku**

Buku "Perilaku Organisasi" bertujuan untuk menyelidiki dan menguraikan dinamika kompleks yang terjadi di dalam suatu organisasi, memberikan pemahaman mendalam tentang perilaku individu dan kelompok. Fokusnya mencakup konsep-konsep seperti

motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, pengambilan keputusan, dan budaya organisasi, mengintegrasikan teori-teori klasik dengan pendekatan kontemporer. Penelitian terbaru, seperti yang dijelaskan dalam karya-karya seperti "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019) dan "*Organizational Behavior: A Critical Introduction*" (Griffin, Moorhead, & Griffin, 2021), memberikan landasan teoritis yang relevan. Tujuan utama buku ini adalah memberikan pandangan komprehensif tentang perilaku organisasi agar pembaca dapat mengembangkan keterampilan manajerial yang efektif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengoptimalkan kinerja organisasi. Dengan merinci konsep-konsep terkini dan aplikasi praktis, buku ini berupaya menjembatani pemahaman teoritis dan penerapannya dalam konteks tempat kerja modern, menggabungkan penemuan-penemuan penelitian terkini untuk memberikan wawasan yang mendalam.

Tujuan dari buku perilaku organisasi adalah memberikan pemahaman yang komprehensif tentang cara individu dan kelompok berinteraksi di dalam organisasi. Buku ini dirancang untuk membantu pembaca memahami perilaku manusia dalam konteks kerja dan bagaimana organisasi dapat mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Beberapa tujuan utama dari buku perilaku organisasi termasuk:

## **1. Pemahaman Perilaku Individu:**

Pemahaman perilaku individu di tempat kerja melibatkan penelusuran berbagai faktor yang memengaruhi bagaimana karyawan bertindak dan berinteraksi dalam lingkungan organisasi. Motivasi, sebagai salah satu faktor kunci, merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Teori motivasi kontemporer, seperti Teori Kebutuhan Dasar Maslow dan Teori *Higiene-Motivator Herzberg*, memandang motivasi sebagai hasil dari pemenuhan kebutuhan dan faktor-faktor yang memuaskan atau tidak memuaskan. Persepsi berperan penting dalam membentuk perilaku individu, karena setiap orang memiliki cara unik untuk memahami dan menafsirkan informasi. Studi terbaru tentang persepsi mencakup penelitian tentang efek halo dan bias kognitif yang dapat mempengaruhi cara individu mengevaluasi lingkungan kerja dan rekan kerja.

Sikap mencerminkan evaluasi individu terhadap obyek, orang, atau situasi tertentu dan dapat mempengaruhi perilaku kerja. Studi empiris menyoroti pentingnya manajemen sikap positif di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Pembelajaran juga merupakan faktor kunci dalam perilaku individu. Teori pembelajaran sosial Albert Bandura menekankan peran model dalam membentuk perilaku, sedangkan pendekatan pembelajaran organisasional menekankan pembelajaran organisasi sebagai suatu sistem yang dapat meningkatkan kinerja dan inovasi.

## **2. Analisis Dinamika Kelompok:**

Analisis dinamika kelompok memperdalam pemahaman tentang bagaimana individu berinteraksi di dalam konteks kelompok dan bagaimana dinamika tersebut dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Teori kelompok kontemporer menyoroti berbagai faktor yang memengaruhi interaksi antarindividu, termasuk norma kelompok, konflik, kepemimpinan, dan kohesi kelompok. Studi terbaru menunjukkan bahwa norma kelompok, yaitu aturan informal yang berkembang di dalam kelompok, dapat memberikan panduan tentang perilaku yang diterima atau dihargai oleh anggota kelompok. Pemahaman ini penting untuk memprediksi perilaku dan respon anggota kelompok terhadap tantangan atau perubahan di lingkungan kerja.

Konflik, baik konflik fungsional maupun disfungsional, dapat mempengaruhi dinamika kelompok. Konflik yang dikelola dengan baik dapat merangsang inovasi dan pemecahan masalah, sementara konflik yang tidak terkendali dapat merusak hubungan dan produktivitas. Kepemimpinan di dalam kelompok berperan sentral dalam membentuk dinamika dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan motivasi dan pengembangan individu, telah menunjukkan dampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja kelompok.

Pentingnya koherensi dan keakraban di dalam kelompok, disebut sebagai koherensi kelompok, juga telah mendapat perhatian dalam penelitian kelompok modern. Kelompok yang koheren cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dan memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi kepada anggotanya. Analisis dinamika kelompok memberikan dasar bagi manajer dan pemimpin

untuk memahami bagaimana meningkatkan kolaborasi, mengatasi konflik, dan memotivasi anggota kelompok. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja dan kepuasan kerja yang optimal.

### **3. Pengembangan Keterampilan Manajerial**

Pengembangan keterampilan manajerial membawa pemimpin dan manajer ke arah memahami serta mengelola tim dengan efektif. Studi terbaru dalam manajemen menyoroti pentingnya kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan sebagai keterampilan utama dalam mengelola tim. Kepemimpinan modern tidak hanya melibatkan aspek otoritas, tetapi juga membutuhkan pemahaman tentang gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan dinamika tim. Gaya kepemimpinan transformasional, yang mencakup motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu, telah terbukti memengaruhi positif kinerja tim.

Komunikasi efektif merupakan elemen kunci dalam pengembangan keterampilan manajerial. Manajer harus dapat menyampaikan informasi dengan jelas, mendengarkan secara aktif, dan membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim. Teknologi modern dan perubahan dalam cara tim berinteraksi menambah kompleksitas tantangan komunikasi, sehingga pemimpin perlu mengembangkan keterampilan adaptasi. Pengambilan keputusan yang efektif juga merupakan komponen penting dalam keterampilan manajerial. Para pemimpin harus mampu mengelola

risiko, mempertimbangkan informasi yang kompleks, dan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.

#### **4. Memahami Budaya Organisasi:**

Memahami budaya organisasi melibatkan pemeriksaan mendalam terhadap norma-norma, nilai, dan praktik-praktik yang membentuk identitas dan karakteristik khas suatu organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan bersama, nilai-nilai, serta norma-norma sosial yang dibagikan oleh anggota organisasi, dan berperan kunci dalam membentuk atmosfer dan perilaku di dalamnya. Studi terbaru menggambarkan budaya organisasi sebagai faktor yang mendorong keberhasilan organisasi dan memengaruhi sejauh mana individu merasa terlibat dan termotivasi. Pengembangan budaya organisasi yang kuat dan positif dapat membentuk lingkungan kerja yang koheren dan kohesif. Konsep ini juga mencakup analisis terhadap bagaimana budaya organisasi beradaptasi dan berevolusi seiring waktu, terutama dalam menghadapi perubahan eksternal dan internal.

#### **5. Penerapan Teori Manajemen:**

Penerapan teori manajemen melibatkan integrasi berbagai teori yang relevan untuk membimbing praktik manajemen dalam konteks organisasi modern. Teori klasik, yang terutama diperkenalkan oleh Frederick Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber, memberikan dasar untuk memahami prinsip-prinsip manajemen seperti tugas khusus, hierarki, dan efisiensi organisasi. Teori

hubungan manusia, yang berasal dari eksperimen Hawthorne, menyoroti pentingnya faktor-faktor sosial dan psikologis dalam motivasi dan produktivitas karyawan. Dalam konteks praktis, manajer dapat menggunakan wawasan ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Teori perilaku membawa pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana variabel individu, seperti motivasi, sikap, dan pembelajaran, memengaruhi perilaku di tempat kerja. Penerapan teori perilaku dapat membantu dalam mengembangkan strategi manajemen kinerja yang lebih efektif. Teori kontingensi menekankan bahwa tidak ada pendekatan manajemen tunggal yang sesuai untuk semua situasi. Penerapan teori ini memerlukan pemahaman konteks organisasi, termasuk teknologi, ukuran, dan lingkungan eksternal.

Pendekatan sistem, sebagai kerangka kerja terintegrasi, memandang organisasi sebagai suatu sistem kompleks yang saling terhubung. Penerapan pendekatan sistem membantu pemimpin dan manajer untuk memahami interaksi dan ketergantungan antarbagian organisasi. Penerapan teori manajemen dalam praktik organisasi melibatkan integrasi konsep-konsep dari berbagai teori untuk mencapai efektivitas dan keberlanjutan jangka panjang. Melalui pendekatan holistik ini, pemimpin dapat menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan bisnis dengan cara yang lebih adaptif dan responsif.

## **6. Manajemen Konflik dan Stres:**

Manajemen konflik dan stres di tempat kerja merupakan aspek kritis dalam memastikan keberlanjutan kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi. Studi terkini menyoroti perlunya pendekatan yang holistik dan proaktif terhadap konflik dan stres di lingkungan kerja. Manajemen konflik melibatkan pemahaman, pencegahan, dan penyelesaian konflik dengan cara yang konstruktif. Model manajemen konflik yang efektif mencakup komunikasi terbuka, resolusi yang adil, dan promosi kerja sama di antara anggota tim. Stres, yang dapat berasal dari tuntutan pekerjaan yang tinggi, kurangnya kendali, atau ketidakpastian, memerlukan pendekatan yang memperhatikan keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya. Pendekatan yang terfokus pada kesejahteraan karyawan dan peningkatan resiliensi dapat membantu mengelola dampak stres di tempat kerja.

Langkah-langkah konkret seperti kebijakan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan, pelatihan manajer dalam manajemen konflik, dan promosi budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan dapat membantu mengurangi dampak negatif konflik dan stres. Strategi ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan inklusif. Manajemen konflik dan stres yang efektif melibatkan upaya berkelanjutan untuk menciptakan organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan, memastikan bahwa tantangan konflik dan stres dapat diatasi secara produktif dan berkelanjutan.



## **7. Pemahaman Perubahan Organisasi:**

Pemahaman perubahan organisasi menjadi krusial dalam menghadapi dinamika bisnis yang cepat dan perubahan lingkungan yang konstan. Studi terkini menekankan pentingnya pendekatan yang proaktif dan terorganisir terhadap perubahan organisasi. Manajemen perubahan melibatkan pemahaman akan kebutuhan untuk mengadaptasi struktur, proses, dan budaya organisasi agar sesuai dengan tuntutan baru. Pendekatan terbaru menyoroti pentingnya melibatkan karyawan dalam proses perubahan, mengakui kekhawatiran, dan menciptakan komunikasi yang transparan. Teori perubahan Lewin yang melibatkan langkah-langkah "*unfreeze, change, refreeze*" tetap menjadi dasar bagi banyak strategi manajemen perubahan.

Konsep perubahan adaptif dan inovatif menjadi semakin relevan. Perubahan adaptif mencakup penyesuaian rutin untuk menjawab perubahan kecil, sementara perubahan inovatif melibatkan transformasi signifikan untuk menjawab tantangan besar. Organisasi yang dapat mengenali perubahan sebagai peluang untuk meningkatkan dan berinovasi memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Pentingnya kepemimpinan yang efektif selama periode perubahan juga mendapat perhatian. Kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai visi baru organisasi terbukti efektif dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan yang sukses.

## **8. Fokus pada Kesejahteraan Karyawan:**

Fokus pada kesejahteraan karyawan menandakan pencerminan perubahan paradigma dalam manajemen organisasi modern yang mengakui pentingnya memprioritaskan kebutuhan dan kesejahteraan individu. Studi terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan memiliki keunggulan dalam hal produktivitas, retensi karyawan, dan reputasi merek. Kesejahteraan karyawan mencakup sejumlah aspek, termasuk keseimbangan kehidupan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Keseimbangan kehidupan kerja menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung integrasi yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Inisiatif seperti kebijakan fleksibilitas kerja, cuti yang disesuaikan, dan dukungan untuk kesehatan mental merupakan langkah-langkah konkret yang diambil oleh organisasi untuk meningkatkan keseimbangan ini.

Motivasi dan kepuasan kerja berkaitan erat dengan kesejahteraan karyawan. Teori-teori motivasi, seperti Teori *Higiene-Motivator Herzberg*, menyoroti pentingnya faktor-faktor intrinsik dalam menciptakan motivasi yang berkelanjutan. Sementara itu, strategi manajemen kinerja yang efektif dan umpan balik konstruktif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pentingnya fokus pada kesejahteraan karyawan bukan hanya sebagai tanggung jawab etis, tetapi juga sebagai investasi jangka panjang bagi kesuksesan organisasi. Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan akan merasakan dampak positif pada kinerja dan daya saing di pasar yang kompetitif.

## 9. Penerapan Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Penerapan etika dan tanggung jawab sosial di tempat kerja menjadi semakin penting dalam membentuk reputasi dan integritas suatu organisasi. Penelitian terkini menyoroti bahwa organisasi yang berfokus pada perilaku etis dan tanggung jawab sosial memiliki dampak positif pada karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Perilaku etis di tempat kerja mencakup integritas, kejujuran, dan keadilan dalam semua tingkatan organisasi. Dengan menerapkan standar etika yang tinggi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan.

Tanggung jawab sosial organisasi (*CSR*) melibatkan kesadaran dan upaya organisasi untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan. Inisiatif *CSR* dapat mencakup kebijakan lingkungan, program filantropi, dan keberlanjutan bisnis. Organisasi yang berfokus pada *CSR* dapat meningkatkan citra merek, menarik bakat yang berkualitas, dan memberikan dampak positif pada lingkungan. Selain manfaat eksternal, penerapan etika dan tanggung jawab sosial juga dapat membawa dampak positif internal. Karyawan yang merasa bangga bekerja untuk organisasi yang bertanggung jawab secara sosial cenderung lebih termotivasi dan setia terhadap perusahaan.





# BAB II

## DASAR TEORI PERILAKU ORGANISASI

### A. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi adalah cabang ilmu yang mempelajari perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Teori dan konsep-konsep dalam Perilaku Organisasi membantu menjelaskan, memahami, dan meramalkan perilaku manusia di lingkungan kerja. Secara konseptual, perilaku organisasi melibatkan pengamatan dan analisis atas bagaimana individu berperilaku di dalam organisasi, bagaimana berinteraksi, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana budaya organisasi terbentuk. Fokusnya mencakup aspek-aspek seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik, serta dinamika kelompok dan tim.

Teori-teori motivasi adalah elemen kunci dalam Perilaku Organisasi. Teori Maslow tentang hierarki kebutuhan menyatakan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan mulai dari yang paling dasar hingga yang lebih tinggi. Teori ini menggambarkan bahwa pemenuhan kebutuhan individu dapat memotivasi perilaku di tempat kerja. Selain itu, teori motivasi seperti teori harapan oleh Victor Vroom dan teori kebutuhan McClelland memberikan pemahaman lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memotivasi individu di

lingkungan organisasi. Dalam hal kepemimpinan, teori transformasional dan transaksional menjadi fokus utama. Teori ini, diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (1994), menggambarkan peran pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kinerja organisasi.

Konsep-konsep seperti struktur organisasi dan desain organisasi juga menjadi pokok bahasan. Teori struktural, termasuk teori kontingensi, membahas hubungan antara struktur organisasi dan efektivitas organisasi. Dengan memahami bagaimana organisasi dapat diorganisir untuk mencapai tujuan, pemimpin dapat membangun kerangka kerja yang kuat untuk pencapaian kinerja yang optimal. Budaya organisasi juga menjadi fokus penting dalam Perilaku Organisasi. Menurut Schein (2017), budaya organisasi mencakup norma, nilai, dan perilaku bersama yang membentuk identitas organisasi. Pemahaman budaya organisasi membantu dalam membentuk dan memelihara lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

## **B. Sejarah Perkembangan Studi Perilaku Organisasi**

Sejarah perkembangan studi Perilaku Organisasi mencerminkan evolusi pandangan tentang manusia di tempat kerja. Karya "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019) menguraikan perjalanan konsep-konsep utama, mulai dari teori klasik hingga pendekatan modern. Teori manajemen ilmiah oleh

Frederick Taylor dan teori administrasi oleh Henri Fayol menjadi landasan awal, fokusnya terutama pada efisiensi operasional. Pemikiran ini berkembang menuju teori Hawthorne yang menekankan aspek psikologis dan sosial dalam produktivitas karyawan (Roethlisberger & Dickson, 2017). Era kontemporer menonjolkan konsep motivasi, kepemimpinan transformasional, dan pengelolaan keberagaman di tempat kerja. Melalui sejarah ini, studi Perilaku Organisasi menggambarkan pergeseran paradigma menuju pemahaman yang lebih holistik tentang interaksi manusia di dalam organisasi. Studi tentang perilaku organisasi telah melalui berbagai tahap dalam sejarah perkembangannya. Berikut adalah gambaran umum dari perkembangan studi perilaku organisasi:

## **1. Awal Abad ke-20: Periode Awal**

Pada awal abad ke-20, terjadi pergeseran besar dalam paradigma manajemen dengan munculnya prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Frederick Taylor. Taylor, seorang insinyur dan ahli manajemen, memperkenalkan konsep-konsep baru yang revolusioner untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di lingkungan kerja. Pendekatan manajemen ilmiah Taylor menekankan pada analisis ilmiah tugas dan proses kerja untuk mengidentifikasi metode produksi yang paling efisien. Pada dasarnya, ide utamanya adalah untuk menggantikan metode kerja yang bersifat empiris dengan metode yang lebih ilmiah dan terukur.

Pendekatan ini membawa konsep "*time and motion study*" yang melibatkan pemetaan detail setiap gerakan dalam pekerjaan untuk mengidentifikasi cara terbaik dalam melakukan tugas. Hal ini

menciptakan dasar untuk standarisasi proses kerja dan peningkatan efisiensi produksi. Metode Taylor ini menciptakan landasan bagi pengembangan manajemen ilmiah dan prinsip-prinsipnya memengaruhi berbagai industri dan organisasi di seluruh dunia. Pada periode ini, prinsip-prinsip manajemen ilmiah Taylor membantu membentuk dasar-dasar manajemen modern, yang masih menjadi pijakan penting dalam studi manajemen. Pendekatan ini menciptakan fondasi untuk pemikiran tentang efisiensi operasional, pengukuran kinerja, dan pendekatan terukur lainnya dalam pengelolaan organisasi. Meskipun telah berkembang seiring waktu, pengaruh manajemen ilmiah Taylor tetap relevan dan tercermin dalam pendekatan manajemen kontemporer.

## **2. Tahun 1920-an: Periode Manajemen Klasik**

Pada tahun 1920-an, muncul konsep manajemen klasik yang memberikan landasan bagi pemahaman manajemen organisasi. Dua tokoh utama dalam periode ini adalah Henri Fayol dan Max Weber. Henri Fayol, seorang ahli manajemen asal Prancis, mengembangkan Teori Administrasi yang menekankan prinsip-prinsip manajemen yang bersifat universal. Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengendalian. Konsep ini menjadi dasar bagi pendekatan fungsional dalam manajemen dan tetap berperan penting dalam literatur manajemen modern.

Max Weber membawa kontribusi berupa teori birokrasi. Weber membahas pentingnya struktur organisasi yang rasional dan terukur, dengan menekankan aturan hukum, hierarki formal, dan spesialisasi tugas. Teori birokrasi Weber memberikan pandangan



terinci tentang bagaimana organisasi dapat mencapai efisiensi melalui struktur yang terorganisir dengan baik. Pada dasarnya, konsep-konsep manajemen klasik ini menciptakan fondasi untuk pemikiran administratif dan struktural dalam manajemen organisasi. Kendati perkembangan selanjutnya telah melibatkan berbagai teori dan pendekatan, manajemen klasik tetap relevan dan memberikan wawasan yang berharga tentang dasar-dasar manajemen yang efektif. Konsep-konsep ini membantu membentuk kerangka kerja dasar bagi manajer dan pemimpin dalam memahami dan mengelola organisasi dengan lebih efisien.

### **3. Tahun 1930-an: Hawthorne Studies dan Perubahan Paradigma**

Pada tahun 1930-an, eksperimen Hawthorne Studies di pabrik Hawthorne *Western Electric* menjadi tonggak penting dalam studi perilaku organisasi dan mengubah paradigma manajemen. Penelitian ini, yang dilakukan oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya, menemukan bahwa faktor-faktor psikologis dan sosial memiliki dampak signifikan pada produktivitas karyawan. Hasil penelitian tersebut menyoroti pentingnya hubungan sosial di tempat kerja dan peran manajer dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Observasi bahwa perhatian manajer terhadap karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja menyiratkan bahwa aspek-aspek non-materiil, seperti hubungan interpersonal dan kepuasan kerja, memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas.

Eksperimen Hawthorne Studies menciptakan landasan untuk perkembangan teori hubungan manusia dalam manajemen. Fokus pada aspek psikologis dan sosial membawa pemahaman baru tentang

motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan pentingnya komunikasi di tempat kerja. Perubahan paradigma ini mengecilkan pandangan mekanistik manajemen klasik yang lebih menekankan pada efisiensi operasional. Pentingnya aspek manusiawi dalam produktivitas organisasi yang ditemukan dalam Hawthorne Studies mendorong perkembangan lebih lanjut dalam teori dan praktik manajemen. Kesimpulan ini menyiratkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya tergantung pada efisiensi operasional semata, tetapi juga pada pemahaman dan manajemen hubungan interpersonal di antara anggota organisasi. Paradigma baru ini memberikan dasar bagi pendekatan yang lebih holistik dan berorientasi pada manusia dalam manajemen organisasi.

#### **4. Tahun 1940-an - 1950-an: Periode Teori Manajemen**

Pada tahun 1940-an hingga 1950-an, perkembangan teori manajemen mencapai puncaknya dengan terbentuknya beberapa aliran besar yang mencerminkan evolusi pemikiran tentang pengelolaan organisasi. Aliran manajemen ilmiah, yang dipelopori oleh Frederick Taylor pada awal abad ke-20, terus berkembang dengan penekanan pada efisiensi operasional dan metode ilmiah dalam pengorganisasian pekerjaan. Teori administrasi, yang dikembangkan oleh Henri Fayol, memberikan kontribusi penting dengan merinci prinsip-prinsip manajemen yang bersifat universal, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Seiring perkembangan, teori birokrasi yang diusulkan oleh Max Weber membawa ide tentang struktur organisasi yang rasional dan formal, dengan menekankan aturan hukum, hierarki, dan kepastian tugas.

Pendekatan humanistik juga muncul sebagai reaksi terhadap temuan Hawthorne Studies, menekankan hubungan interpersonal dan kepuasan karyawan sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas. Aliran ini memandang karyawan sebagai individu yang memiliki kebutuhan sosial dan psikologis yang harus dipenuhi untuk mencapai kinerja yang optimal. Periode ini menciptakan dasar-dasar teori manajemen yang komprehensif dan memberikan landasan bagi berbagai pendekatan dalam pengelolaan organisasi. Meskipun beberapa aliran memiliki fokus yang berbeda, gabungan konsep-konsep ini membentuk landasan bagi pemahaman modern tentang manajemen, yang mengakui kompleksitas organisasi dan peran karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

## **5. Tahun 1960-an - 1970-an: Teori Perilaku**

Pada tahun 1960-an hingga 1970-an, teori perilaku menjadi pusat perhatian dalam studi organisasi, membawa unsur-unsur psikologi dan sosiologi ke dalam pemahaman tentang dinamika organisasi. Salah satu kontribusi utama dalam periode ini adalah Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori X menyatakan bahwa manajer cenderung percaya bahwa karyawan secara alami malas dan membutuhkan pengawasan ketat, sementara Teori Y menyatakan bahwa karyawan dapat memiliki motivasi internal dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Konsep motivasi juga menjadi fokus utama dengan teori-teori seperti hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yang menguraikan tingkat-tingkat kebutuhan manusia dari yang paling dasar hingga yang lebih tinggi.

Teori ini menggambarkan bagaimana pemenuhan kebutuhan individu dapat memotivasi perilaku di tempat kerja. Frederick *Herzberg* juga memberikan kontribusi signifikan dengan teori dua faktor, yang memisahkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan di tempat kerja. Teori-teori ini menggeser fokus dari manajemen yang lebih mekanistik menjadi lebih manusiawi, mengakui kompleksitas dan keunikan setiap individu dalam konteks organisasi. Pemahaman tentang motivasi dan persepsi karyawan membuka pintu bagi pendekatan manajemen yang lebih terlibat dan mendukung pengembangan potensi penuh karyawan. Konsep-konsep ini terus berperan penting dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi.

## **6. Tahun 1980-an hingga Sekarang: Pendekatan Multidisipliner**

Pada era 1980-an hingga sekarang, studi perilaku organisasi mengalami perkembangan signifikan dengan adopsi pendekatan multidisipliner. Perkembangan ini mencerminkan pengakuan bahwa perilaku di dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor kompleks yang melibatkan psikologi, sosiologi, antropologi, dan ilmu politik. Fokus penelitian juga telah meluas ke berbagai konsep yang mencakup beragam aspek organisasi. Salah satu konsep yang mendapat perhatian adalah kecerdasan emosional (EQ), yang menyoroti peran kepekaan terhadap emosi dalam kepemimpinan dan produktivitas. Studi tentang keadilan organisasi meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan dalam kebijakan dan praktik organisasi. Pemahaman mengenai keragaman organisasi, baik dari segi gender, budaya, maupun latar

belakang lainnya, menjadi esensial dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif.

Penelitian inovasi di tempat kerja menjadi semakin penting dalam konteks perubahan global dan teknologi. Perkembangan ini mencerminkan ketidakpastian dan dinamika yang terus berkembang dalam lingkungan bisnis. Pendekatan multidisipliner ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami kompleksitas organisasi modern dan memberikan wawasan yang berharga bagi pemimpin dan manajer dalam mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi. Perkembangan studi perilaku organisasi menunjukkan pergeseran dari penekanan pada efisiensi operasional menuju pemahaman yang lebih dalam tentang interaksi manusia di dalam organisasi. Ini membantu para pemimpin dan manajer untuk mengelola sumber daya manusia dengan lebih baik, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat.

## C. Teori Dasar

Sejarah perkembangan studi Perilaku Organisasi mencerminkan evolusi pandangan terhadap perilaku manusia di lingkungan kerja. Pada awal abad ke-20, teori dasar yang muncul, seperti teori manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor dan teori administrasi oleh Henri Fayol, menekankan efisiensi operasional dan struktur hierarkis dalam organisasi. Taylor, dengan prinsip-prinsip manajemen ilmiahnya, berfokus pada peningkatan produktivitas melalui analisis kerja dan standarisasi proses kerja. Sementara itu,

Fayol menyoroti fungsi manajemen dasar, seperti perencanaan, organisasi, koordinasi, komando, dan kontrol.

Perubahan signifikan dalam pendekatan studi Perilaku Organisasi muncul pada tahun 1920-an dan 1930-an dengan eksperimen Hawthorne di pabrik *Western Electric* di *Chicago*. Penelitian ini, yang dipimpin oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya, menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis dan sosial, seperti lingkungan kerja dan hubungan antar-karyawan, memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas dan kepuasan karyawan. Hasil eksperimen ini menyoroti pentingnya aspek non-ekonomis dalam memahami perilaku individu di tempat kerja. Pada era pasca-Perang Dunia II, teori dasar Perilaku Organisasi semakin mengintegrasikan pemahaman tentang motivasi individu di tempat kerja. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor, yang diperkenalkan pada tahun 1960, menggambarkan dua pendekatan terhadap manajemen karyawan. Teori X menganggap bahwa karyawan cenderung malas dan perlu diawasi, sementara Teori Y melihat karyawan sebagai individu yang intrinsikly termotivasi dan dapat mandiri. Pada periode yang sama, Abraham Maslow mengembangkan Hierarki Kebutuhan, teori motivasi yang menyatakan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi untuk mencapai tingkat motivasi tertinggi.

Pergeseran paradigma terjadi pada tahun 1980-an, di mana fokus semakin bergeser dari aspek individu ke dimensi sosial dan budaya dalam organisasi. Teori kepemimpinan transformasional, yang diperkenalkan oleh James MacGregor Burns, menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi dan mengubah bawahan untuk mencapai potensi tertinggi. Konsep ini menyoroti pentingnya

kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada tugas dan tuntutan tugas, tetapi juga pada pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan bersama. Selain itu, budaya organisasi menjadi pusat perhatian dengan semakin banyak penelitian yang menyoroti pengaruh nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam membentuk perilaku karyawan dan dinamika kelompok. Edgar Schein, dalam karyanya "*Organizational Culture and Leadership*" (2017), mengemukakan bahwa budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memberikan pedoman untuk tindakan dan membentuk identitas organisasi.

Sejak tahun 2014, teori dasar Perilaku Organisasi terus berkembang dengan penekanan pada pendekatan multidisiplin. Studi dan literatur terkini, seperti "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019) dan "*Organizational Behavior*" (Robbins & Judge, 2019), mencerminkan integrasi konsep-konsep dari psikologi, sosiologi, dan manajemen untuk memberikan pandangan holistik tentang perilaku organisasi. Pentingnya teori dasar dalam studi Perilaku Organisasi menciptakan fondasi bagi pemahaman yang lebih komprehensif tentang kompleksitas dinamika tempat kerja. Dengan menyatukan konsep-konsep dari berbagai disiplin ilmu, studi ini dapat memberikan wawasan yang lebih dalam dan relevan, memungkinkan praktisi dan peneliti untuk menghadapi tantangan dan peluang di lingkungan kerja dengan cara yang lebih efektif.

## **1. Teori Manajemen Ilmiah (Awal Abad ke-20):**

Pada awal abad ke-20, Frederick Taylor berperan kunci dalam pengembangan teori manajemen ilmiah, sebuah pendekatan yang memiliki dampak yang signifikan pada praktik manajerial dan pemikiran manajemen. Karya paling terkenalnya, "*The Principles of Scientific Management*" yang diterbitkan pada tahun 1911, membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi memandang dan mendekati manajemen. Prinsip dasar dari teori manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Taylor melibatkan penerapan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi di tingkat operasional. Pendekatan ini berakar pada keyakinan bahwa pekerjaan dapat diuraikan menjadi gerakan elemen terkecil, dan dengan menganalisis setiap gerakan, manajer dapat menemukan metode kerja terbaik untuk meminimalkan waktu dan upaya yang tidak perlu. Tujuan utama dari teori ini adalah mencapai efisiensi maksimal dalam eksekusi tugas-tugas pekerjaan.

Konsep Taylor tentang manajemen ilmiah mencakup beberapa elemen kunci, antara lain:

### **a. Analisis Tugas dan Gerakan:**

Analisis tugas dan gerakan yang ditekankan oleh Frederick Taylor dalam kerangka teori manajemen ilmiah membawa revolusi dalam cara organisasi memandang dan mendekati pekerjaan. Pendekatan ini memiliki akar dalam keyakinan bahwa pekerjaan dapat diurai menjadi elemen-elemen terkecil yang dapat diukur, dan dengan memahami setiap elemen ini secara mendalam, manajer dapat mengidentifikasi cara terbaik untuk meningkatkan efisiensi. Analisis tugas dan



gerakan ini menjadi dasar dari prinsip-prinsip manajemen ilmiah dan berkontribusi besar pada pengembangan studi Perilaku Organisasi. Analisis tugas, sebagaimana dijelaskan oleh Taylor, melibatkan pemecahan pekerjaan menjadi unit-unit terkecil atau tugas-tugas yang dapat diukur. Setiap tugas ini diidentifikasi, diukur, dan dianalisis secara terpisah untuk memahami setiap elemen pekerjaan. Langkah ini bertujuan untuk mencapai pemahaman yang mendalam tentang proses kerja dan menentukan elemen mana yang paling krusial untuk efisiensi keseluruhan.

Sejalan dengan analisis tugas, analisis gerakan juga menjadi fokus utama. Taylor memahami bahwa setiap tugas melibatkan gerakan tubuh, dan identifikasi gerakan-gerakan ini dapat membawa pada pengembangan metode kerja yang lebih efisien. Analisis gerakan melibatkan identifikasi gerakan yang tidak perlu, gerakan yang dapat dihilangkan, atau gerakan yang dapat disederhanakan untuk meningkatkan efisiensi. Misalnya, dalam konteks industri, analisis gerakan dapat mengungkapkan bagaimana seorang pekerja memegang, memindahkan, atau mengangkat benda-benda. Dengan mengidentifikasi gerakan yang paling efisien, manajer dapat merancang metode kerja yang meminimalkan kelelahan fisik dan waktu yang tidak produktif.

Dampak dari analisis tugas dan gerakan ini dapat dilihat dalam implementasi sistem manajemen ilmiah di berbagai organisasi dan industri pada masanya. Taylor mengaplikasikan prinsip-prinsip ini dalam berbagai konteks, seperti produksi industri, pengelolaan gudang, dan bahkan

administrasi kantor. Kesuksesan implementasi teori ini dapat diukur dari peningkatan efisiensi operasional, peningkatan produktivitas, dan penurunan kesalahan yang disebabkan oleh metode kerja yang tidak efisien.

b. Standarisasi Metode Kerja:

Standarisasi metode kerja adalah konsep yang mendasar dalam manajemen operasional yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor pada awal abad ke-20. Dengan mengacu pada prinsip-prinsip ilmiah, Taylor berusaha untuk meningkatkan efisiensi produksi dengan menganalisis tugas dan gerakan pekerja. Dalam pendekatannya, ia mengembangkan metode kerja terbaik untuk setiap tugas dan kemudian menerapkannya sebagai standar untuk seluruh organisasi. Pendekatan ini melibatkan penciptaan prosedur dan pedoman yang ketat untuk memastikan bahwa setiap pekerja mengikuti metode kerja yang telah ditetapkan. Dengan memahami lebih dalam konsep standarisasi metode kerja Taylor, kita dapat melihat dampaknya terhadap efisiensi organisasi dan bagaimana pendekatan ini tetap relevan dalam konteks manajemen modern.

Taylor menggunakan metodenya untuk menganalisis tugas dan gerakan pekerja dengan tujuan utama mencapai efisiensi maksimal. Analisis ini melibatkan pengukuran waktu dan gerakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Dengan cara ini, Taylor dapat mengidentifikasi proses yang paling efisien dan menghilangkan waktu atau gerakan yang tidak perlu. Metode ilmiah ini membantu organisasi untuk

meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan sumber daya.

Pentingnya standarisasi metode kerja dapat dilihat dari kontribusinya terhadap peningkatan kualitas produk dan layanan. Dengan menetapkan metode kerja terbaik sebagai standar, organisasi dapat memastikan konsistensi dalam setiap tahap produksi. Hal ini mengurangi variasi dalam output dan meningkatkan prediktabilitas hasil akhir. Sebagai contoh, dalam industri manufaktur, standarisasi metode kerja dapat menghasilkan produk dengan toleransi yang lebih ketat dan mengurangi tingkat cacat. Selanjutnya, implementasi standarisasi metode kerja membawa dampak positif pada pelatihan karyawan. Dengan memiliki metode kerja standar yang jelas, organisasi dapat lebih efektif melatih karyawan baru atau memberikan pelatihan lanjutan kepada pekerja yang sudah ada. Standar ini juga memungkinkan penilaian kinerja yang lebih objektif karena pekerja diukur berdasarkan sejauh mana mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

c. Seleksi dan Pelatihan Karyawan:

Teori manajemen ilmiah, terutama yang dikembangkan oleh Frederick Taylor, memberikan perhatian khusus pada seleksi dan pelatihan karyawan sebagai salah satu pilar penting dalam mencapai efisiensi operasional. Fokus utama teori ini adalah pada penempatan individu yang tepat untuk tugas tertentu dan memastikan menerima pelatihan sesuai dengan metode kerja standar yang telah ditetapkan. Pendekatan ini tidak hanya melibatkan penyeleksian karyawan yang sesuai dengan tugas tetapi juga upaya pemberian pelatihan yang

terstruktur untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efisien.

Pada konteks seleksi karyawan, teori manajemen ilmiah menekankan pentingnya mencocokkan kemampuan dan kualifikasi individu dengan tugas yang akan dilakukan. Taylor berpendapat bahwa setiap pekerja memiliki kemampuan unik, dan dengan menempatkannya pada pekerjaan yang sesuai, produktivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan. Seleksi karyawan yang cermat dapat menghindari ketidaksesuaian antara keterampilan pekerja dan tugas yang diberikan, mengurangi tingkat kelalaian, dan meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017). Pentingnya pelatihan karyawan dalam teori manajemen ilmiah juga mencerminkan perhatian terhadap standarisasi metode kerja. Taylor meyakini bahwa melalui pelatihan yang tepat, karyawan dapat mengadopsi metode kerja yang telah ditetapkan secara efisien. Pelatihan ini dapat melibatkan pengajaran keterampilan teknis, pemahaman terhadap prosedur kerja, dan penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam menjalankan tugas sehari-hari (Wren & Bedeian, 2015).

Referensi dari periode 2014-2022 mencerminkan evolusi konsep seleksi dan pelatihan karyawan dalam manajemen modern. Penelitian oleh Cascio dan Aguinis (2018) menekankan pentingnya penggunaan teknologi dalam proses seleksi karyawan, termasuk penggunaan algoritma dan analisis data untuk memprediksi kesesuaian individu dengan

pekerjaan tertentu. Di era digital ini, teknologi telah memberikan alat baru yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi kandidat yang paling cocok dengan tugas tertentu.

d. Sistem Insentif Finansial:

Sistem insentif finansial yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor menjadi salah satu elemen kunci dalam teori manajemen ilmiah. Prinsip dasarnya adalah memberikan penghargaan finansial kepada pekerja yang mencapai atau melebihi standar produksi yang ditetapkan. Dalam sistem ini, pemberian kompensasi tambahan diharapkan menjadi *Motivator* bagi pekerja untuk meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang lebih baik. Untuk menjelaskan lebih lanjut konsep ini, mari kita bahas implementasinya dan relevansinya dalam konteks manajemen modern.

Sistem insentif finansial Taylor bertujuan untuk menciptakan hubungan langsung antara upah dan produktivitas. Dengan memberikan tambahan kompensasi kepada pekerja yang melampaui standar produksi, Taylor berpendapat bahwa pekerja akan merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Dalam konteks ini, upah menjadi instrumen untuk merangsang dan memberikan dorongan finansial kepada pekerja agar mencapai tingkat produktivitas yang diinginkan (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017).

Referensi dari periode 2014-2022 mencerminkan evolusi sistem insentif finansial dalam manajemen modern. Studi oleh Milkovich dan Newman (2016) menyoroti pentingnya

mengaitkan insentif finansial dengan tujuan strategis organisasi, menekankan bahwa sistem insentif yang efektif tidak hanya memberikan penghargaan kepada individu yang mencapai target produktivitas, tetapi juga harus sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini memastikan bahwa upaya pekerja mendukung pencapaian sasaran organisasional secara keseluruhan. Penerapan teknologi dalam manajemen insentif finansial juga telah menjadi tren yang semakin dominan. Penelitian oleh Zingheim dan Schuster (2017) menunjukkan bahwa organisasi modern menggunakan sistem teknologi informasi untuk memonitor dan mengukur kinerja karyawan secara real-time. Ini memungkinkan penyesuaian cepat terhadap perubahan dalam target produktivitas dan memberikan fleksibilitas dalam penentuan insentif finansial.

Pada konteks literatur abad ke-21, teori manajemen ilmiah Taylor tetap menjadi topik pembahasan yang relevan. Dalam "*Classical and Contemporary Management Theories*" (Razik, Swanson, & El Kahlout, 2019), prinsip-prinsip dasar Taylor dievaluasi kembali dengan mempertimbangkan konteks manajemen modern. Penelitian ini mengakui kontribusi signifikan teori manajemen ilmiah terhadap pengembangan manajemen dan operasi organisasi, namun juga mencatat kritik terhadap pendekatannya. Salah satu kritik utama terhadap teori manajemen ilmiah adalah dehumanisasi pekerja, di mana pekerja dianggap sebagai mesin atau alat untuk mencapai tujuan efisiensi. Kritik ini menciptakan landasan bagi perkembangan teori-teori manajemen yang lebih manusiawi dan berfokus pada kebutuhan dan motivasi karyawan.

Perkembangan teori manajemen selanjutnya, terutama teori manajemen manusia, memandang karyawan sebagai sumber daya yang bernilai dan menekankan kebutuhan untuk memahami faktor psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja. Konsep seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan berbasis keterlibatan, dan pengembangan karyawan menjadi fokus utama dalam mengatasi kekurangan teori manajemen ilmiah. Pentingnya teori manajemen ilmiah dalam evolusi pemikiran manajemen tidak dapat disangkal, meskipun demikian, pemikiran ini terus berevolusi dan disesuaikan dengan kompleksitas tuntutan kontemporer. Sebagai tonggak awal dalam pengembangan studi Perilaku Organisasi, teori manajemen ilmiah Taylor telah membentuk landasan untuk pembahasan dan penelitian lebih lanjut dalam manajemen dan organisasi. Dengan memahami konsep ini secara holistik, kita dapat mengenali peran dan dampaknya dalam mengarahkan perkembangan teori dan praktik manajemen hingga saat ini.

## **2. Teori Administrasi oleh Henri Fayol (Awal Abad ke-20):**

Henri Fayol, seorang tokoh manajemen terkemuka pada awal abad ke-20, melibatkan diri secara signifikan dalam pengembangan teori administrasi. Karyanya yang monumental, "Administration Industrielle et Générale" (Fayol, 1916), membentuk landasan bagi pemahaman struktur dan prinsip-prinsip dasar dalam manajemen. Dalam karyanya ini, Fayol menyajikan 14 prinsip manajemen yang membentuk dasar teori administrasi yang terstruktur. Salah satu prinsip utama yang diperkenalkan oleh Fayol adalah pembagian kerja (*division of labor*). Fayol mengadvokasi konsep ini sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi dengan memisahkan tugas dan

tanggung jawab agar setiap pekerja dapat fokus pada spesialisasi tertentu. Pembagian kerja ini juga dianggap dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas pekerja. Fayol melihatnya sebagai solusi untuk mengatasi kompleksitas tugas dan memastikan bahwa setiap pekerja dapat memberikan kontribusi maksimal dalam lingkungan kerja yang terstruktur (Fayol, 1916).

Prinsip hierarki adalah landasan lain dalam teori administrasi Fayol. Ia memandang organisasi sebagai struktur bertingkat dengan tingkat otoritas dan tanggung jawab yang jelas. Menurut Fayol, struktur hierarkis memungkinkan arus komunikasi dan koordinasi yang efisien, dan membantu memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab didistribusikan secara tepat di seluruh organisasi. Konsep ini memperkuat ide bahwa pengelolaan sebuah organisasi memerlukan pembagian tugas dan koordinasi yang baik untuk mencapai tujuan bersama (Fayol, 1916). Fayol juga memberikan penekanan yang signifikan pada konsep koordinasi. Ia menganggap koordinasi sebagai prinsip manajemen yang esensial untuk memastikan kesatuan tujuan di seluruh organisasi. Fayol menekankan perlunya sinkronisasi aktivitas di berbagai bagian organisasi agar tujuan bersama dapat dicapai secara efektif. Koordinasi ini melibatkan pemahaman yang jelas tentang hubungan antara berbagai bagian organisasi dan peran setiap bagian dalam pencapaian tujuan keseluruhan (Fayol, 1916).

Walaupun Fayol berasal dari era awal abad ke-20, prinsip-prinsip manajemennya masih relevan dalam konteks manajemen modern. Referensi modern seperti "*Management: A Practical Introduction*" (Kinicki & Williams, 2019) mencatat bahwa konsep-konsep Fayol, termasuk pembagian kerja dan hierarki, masih



menjadi dasar bagi teori administrasi yang diterapkan dalam praktik manajemen saat ini. Namun, seiring dengan pengakuan keberlanjutan relevansi konsep-konsep Fayol, teorinya juga menerima kritik. Kritik terhadap teori administrasi Fayol mencakup argumen bahwa model hierarkis dan prinsip-prinsipnya tidak mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks. Kritikus menyoroti ketidakmampuan teori ini untuk mengakomodasi dinamika organisasi modern yang ditandai dengan fleksibilitas dan responsibilitas yang lebih besar dari berbagai tingkatan pekerjaan (Wren & Bedeian, 2015). Namun, di sisi lain, konsep-konsep Fayol masih memberikan sumbangan yang signifikan terhadap pengembangan teori administrasi dan manajemen. Prinsip-prinsipnya telah membantu membentuk cara pandang kita terhadap organisasi dan manajemen, dan bahkan kritik terhadapnya telah memicu refleksi dan perkembangan lebih lanjut dalam pemikiran manajemen.

### **3. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor (1960-an):**

Douglas McGregor's Theory X dan Y, yang diperkenalkan pada tahun 1960-an melalui bukunya yang berpengaruh "*The Human Side of Enterprise*," memberikan pandangan yang mendalam tentang motivasi karyawan dan pendekatan kepemimpinan. Dua paradigma ini, Teori X dan Y, mencerminkan sudut pandang yang berbeda terhadap sifat manusia dan memiliki dampak signifikan dalam membentuk praktek manajemen dan kepemimpinan modern. Teori X menggambarkan pandangan tradisional terhadap karyawan, yang tercermin dalam keyakinan bahwa manusia secara alamiah malas, tidak suka bekerja, dan membutuhkan pengawasan yang ketat.

McGregor merinci bahwa manajemen yang menganut Teori X cenderung menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, di mana karyawan dianggap sebagai sumber daya yang harus dikelola dan dikontrol. Dalam pandangan Teori X, karyawan dianggap kurang termotivasi secara intrinsik, dan dorongan eksternal, seperti tekanan atau pengawasan, dianggap diperlukan untuk memastikan kinerja yang baik.

Teori X menciptakan dinamika di mana manajemen cenderung memberikan aturan dan kendali yang ketat, sedangkan karyawan dianggap kurang memiliki inisiatif dan kreativitas. Kepemimpinan dalam konteks Teori X seringkali bersifat tegas, pusat keputusan, dan kurang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Referensi seperti "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019) mencerminkan pentingnya memahami Teori X dalam konteks sejarah manajemen dan cara pandang tradisional terhadap peran karyawan. Di sisi lain, Teori Y menghadirkan paradigma yang lebih optimis dan progresif terhadap sifat manusia. McGregor berpendapat bahwa karyawan, jika diberikan kondisi yang mendukung, dapat menjadi proaktif, kreatif, dan bertanggung jawab. Teori Y memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang alamiah, dan manusia dianggap memiliki dorongan intrinsik untuk mencapai potensi penuh. Paradigma ini menciptakan dasar bagi pendekatan kepemimpinan partisipatif, di mana karyawan dianggap sebagai mitra dalam mencapai tujuan organisasi.

Teori Y menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pengakuan, dan pengembangan pribadi.

Karyawan dianggap sebagai individu yang memiliki kemampuan untuk berinovasi, berkontribusi, dan mencapai kepuasan melalui pekerjaan. Kepemimpinan dalam konteks Teori Y cenderung bersifat inklusif, memberikan karyawan peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, dan mendukung pengembangan keterampilan dan potensi individu. Relevansi Teori X dan Y dalam manajemen modern tercermin dalam upaya untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung karyawan dalam mencapai potensi penuh. Referensi modern menegaskan bahwa paradigma ini berperan kunci dalam membentuk pendekatan manajemen sumber daya manusia yang efektif, di mana pemimpin diharapkan memahami dan menghargai keberagaman individu serta merancang kebijakan dan praktik yang mendorong motivasi intrinsik.

Pada konteks manajemen sumber daya manusia, pengaruh Teori X dan Y muncul dalam desain pekerjaan, pengembangan karyawan, dan strategi motivasi. Penerapan Teori Y memotivasi organisasi untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan, diakui, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Ini melibatkan praktik-praktik seperti memberikan otonomi kepada karyawan, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menyediakan peluang pengembangan keterampilan. Seiring berjalannya waktu, pengakuan akan kompleksitas sifat manusia telah memunculkan pendekatan yang lebih holistik terhadap manajemen. Kombinasi elemen-elemen dari Teori X dan Y menjadi penting dalam menyelaraskan strategi manajemen dengan dinamika organisasi yang kompleks dan berubah. Pemimpin modern diharapkan untuk mengenali keunikan setiap individu, menghargai diversitas, dan mengadaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan konteks organisasi.

#### **4. Teori Kebutuhan Maslow (1950-an):**

Pada tahun 1954, Abraham Maslow memperkenalkan konsep Hierarki Kebutuhan Maslow melalui bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*." Teori ini menjadi salah satu konsep paling berpengaruh dalam memahami motivasi individu di tempat kerja dan telah memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia. Hierarki Kebutuhan Maslow menggambarkan bahwa kebutuhan manusia dapat diorganisasikan secara hierarkis dalam lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisik dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Tingkatan pertama dalam hierarki adalah kebutuhan fisiologis, yang mencakup kebutuhan dasar seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Menurut Maslow, pemenuhan kebutuhan pada tingkat ini menjadi prioritas utama karena kebutuhan yang belum terpenuhi pada tingkat ini akan mendominasi perilaku individu. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu akan beralih ke tingkatan berikutnya, yaitu kebutuhan akan keamanan. Ini mencakup keinginan akan stabilitas finansial, kesehatan, dan keselamatan.

Tingkatan ketiga adalah kebutuhan sosial, yang melibatkan hubungan interpersonal dan kebutuhan akan cinta dan afiliasi. Kebutuhan akan menjadi bagian dari kelompok sosial, memiliki teman, dan membentuk hubungan yang bermakna menjadi fokus pada tingkatan ini. Setelah kebutuhan sosial terpenuhi, individu akan mencari pemenuhan kebutuhan akan penghargaan, termasuk pengakuan, status, dan rasa prestasi. Terakhir, tingkatan kelima dalam hierarki adalah kebutuhan aktualisasi diri, yang merupakan dorongan untuk mencapai potensi penuh dan menjadi versi terbaik dari diri sendiri. Konsep ini membangun dasar pemahaman bahwa

individu akan termotivasi untuk mencapai tingkatan yang lebih tinggi dalam hierarki hanya setelah kebutuhan di tingkatan lebih rendah terpenuhi. Meskipun Hierarki Kebutuhan Maslow dianggap sebagai salah satu teori motivasi yang paling dikenal, banyak ahli telah mengkritiknya dan mengusulkan modifikasi atau perluasan. Meskipun begitu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana konsep ini tetap relevan dalam konteks manajemen dan motivasi karyawan di era modern.

Referensi modern, seperti "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019), menggarisbawahi keberlanjutan relevansi konsep Maslow. Meskipun teori ini telah melihat perubahan dan adaptasi, Hierarki Kebutuhan Maslow tetap berperan penting dalam membantu pemimpin organisasi memahami dan merespons kebutuhan karyawan dengan lebih baik. Penerapan konsep Hierarki Kebutuhan Maslow dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan pengakuan bahwa motivasi karyawan dapat dipahami melalui pemenuhan berbagai tingkatan kebutuhan. Pada tingkatan fisiologis, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki akses yang memadai terhadap gaji, kesehatan, dan fasilitas dasar. Pada tingkatan keamanan, faktor-faktor seperti stabilitas pekerjaan, perlindungan terhadap resiko, dan lingkungan kerja yang aman dapat berkontribusi pada kesejahteraan karyawan.

Untuk memenuhi kebutuhan sosial, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung hubungan interpersonal dan kerjasama antar karyawan. Peningkatan dalam komunikasi, kerjasama tim, dan pengakuan sosial dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan dan motivasi karyawan. Pada tingkatan

keempat, kebijakan pengakuan, penghargaan, dan peluang pengembangan karir dapat digunakan untuk memotivasi karyawan melalui pemenuhan kebutuhan akan prestasi, status, dan penghargaan. Dalam mencapai tingkatan kelima, kebutuhan aktualisasi diri, organisasi dapat memberikan peluang pengembangan karir, pelatihan, dan proyek-proyek yang menantang secara intelektual. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, inovasi, dan tanggung jawab pribadi juga merupakan langkah penting dalam mendorong karyawan mencapai potensi penuh.

Teori motivasi modern sering menekankan pada aspek-aspek motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta dinamika hubungan antara faktor-faktor motivasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi modern sering kali mengintegrasikan pendekatan yang lebih holistik dalam merancang strategi motivasi karyawan, menggabungkan elemen-elemen dari berbagai teori motivasi, termasuk Hierarki Kebutuhan Maslow. Dalam konteks manajemen modern yang lebih kompleks dan dinamis, pemimpin organisasi perlu memahami bahwa motivasi karyawan bukanlah hal yang statis atau terbatas pada satu teori tertentu. Strategi motivasi yang efektif sering kali melibatkan pendekatan yang beragam, sesuai dengan konteks organisasi dan kebutuhan individu. Meskipun konsep-konsep Hierarki Kebutuhan Maslow masih memiliki dampak dalam manajemen sumber daya manusia, memahami nuansa dan perubahan dalam motivasi karyawan memerlukan pendekatan yang lebih holistik dan kontekstual.



## BAB III

# INDIVIDU DALAM ORGANISASI

### A. Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Teori-teori motivasi seperti yang dikemukakan oleh Maslow (1954) dan *Herzberg* (1968) menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi perilaku manusia di lingkungan kerja. Menurut Hierarki Kebutuhan Maslow, motivasi didorong oleh kebutuhan hierarkis yang melibatkan pemenuhan dari tingkatan terendah hingga tingkatan tertinggi. Sementara itu, Teori Dual-Factor *Herzberg* membedakan antara faktor-faktor yang menciptakan kepuasan (faktor motivasional) dan yang mencegah ketidakpuasan (faktor higienis) di tempat kerja. Referensi dalam "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019) mendukung pemahaman konsep motivasi di lingkungan organisasi. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan karyawan. Seiring perubahan dinamika pasar dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, pemahaman tentang motivasi menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan mencapai tujuan organisasi.

## 1. Keterlibatan Pekerja:

Keterlibatan pekerja memegang peran krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia, menggambarkan tingkat antusiasme, komitmen, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Konsep ini telah menjadi fokus utama dalam pemahaman motivasi individu di dalam organisasi, menandakan pergeseran dari pandangan tradisional yang lebih berorientasi pada eksternalitas, seperti upah dan insentif finansial, menuju pengakuan nilai intrinsik yang mendalam terhadap pekerjaan. Penelitian dan literatur manajemen, termasuk buku "*Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*" (Albrecht, 2010), memberikan wawasan mendalam tentang pentingnya keterlibatan pekerja dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan pekerja menciptakan suatu kondisi di mana karyawan tidak hanya melaksanakan tugas harian sebagai rutinitas semata, tetapi lebih mengintegrasikan pekerjaan ke dalam identitas dan nilai-nilai pribadi.

Pekerja yang merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaan memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Motivasi intrinsik ini didorong oleh kepuasan batin dan kebanggaan dalam melakukan pekerjaan yang dianggap bermakna. Bukan hanya menjalankan tugas sebagai tanggung jawab, tetapi melihat pekerjaan sebagai sarana untuk mengembangkan diri, mencapai tujuan pribadi, dan memberikan kontribusi positif pada organisasi. Keterlibatan pekerja menciptakan ikatan emosional yang positif antara individu dan pekerjaan, mengubah dinamika pekerjaan menjadi lebih dari sekadar "pekerjaan rutin." Berbagai faktor berkontribusi pada tingkat



keterlibatan pekerja. Salah satu faktor utama adalah dukungan dan kepemimpinan yang efektif dari manajemen. Pemimpin yang memahami pentingnya keterlibatan pekerja cenderung menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar, dihargai, dan diakui atas kontribusi. Komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi adalah strategi yang sering kali terbukti meningkatkan keterlibatan pekerja.

Pengakuan atas prestasi juga merupakan elemen kunci dalam meningkatkan keterlibatan pekerja. Pekerja yang merasa dihargai dan diberi pengakuan untuk kontribusi cenderung lebih termotivasi dan memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, strategi pengakuan dapat melibatkan penghargaan formal, apresiasi verbal, atau bahkan pelibatan dalam proyek-proyek khusus yang memungkinkan karyawan menonjolkan kemampuan dan kreativitas. Keterlibatan pekerja juga erat terkait dengan kesempatan pengembangan diri. Karyawan yang melihat peluang untuk meningkatkan keterampilan dan memperluas pengetahuan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan. Manajemen yang mendukung inisiatif pengembangan diri, termasuk pelatihan dan pembelajaran kontinu, menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk mencapai potensi penuh.

Pada penerapannya, pemimpin organisasi dapat mengadopsi berbagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan pekerja. Langkah-langkah ini termasuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan umpan balik yang konstruktif, menciptakan program penghargaan yang efektif, dan menyediakan peluang untuk pengembangan keterampilan dan karir. Strategi-

strategi ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan, yang pada gilirannya, meningkatkan keterlibatan dan motivasi. Selain itu, keselarasan nilai antara individu dan organisasi dapat menjadi kunci untuk mencapai tingkat keterlibatan yang tinggi. Organisasi yang mampu mengartikulasikan nilai-nilai inti dengan jelas dan memastikan bahwa karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai tersebut cenderung memiliki keterlibatan pekerja yang lebih baik. Pemimpin yang mampu membangun budaya organisasi yang kuat, berfokus pada integritas, transparansi, dan keadilan, dapat menciptakan fondasi yang solid untuk keterlibatan pekerja.

## **2. Pencapaian Tujuan Pribadi dan Organisasi:**

Pencapaian tujuan pribadi dan organisasi merupakan aspek krusial dalam memahami motivasi individu di konteks organisasi. Teori Motivasi Goal-Setting, yang dikembangkan oleh Locke dan Latham pada tahun 2002, menyajikan kerangka kerja yang mendasar untuk memahami bagaimana penetapan tujuan dapat memotivasi individu secara efektif. Teori ini menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (SMART) sebagai pemicu motivasi yang lebih tinggi. Aspek paling mendasar dari teori ini adalah bahwa individu yang memiliki tujuan-tujuan yang jelas cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapainya. Tujuan-tujuan SMART memberikan arah yang jelas dan dapat diukur, membantu individu fokus pada tugas-tugas yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dengan menetapkan tujuan yang terukur dan terbatas waktu, individu memiliki kerangka waktu yang jelas untuk

mencapainya, meningkatkan urgensi dan dedikasi dalam bekerja menuju tujuan tersebut.

Buku "*Work Motivation: Past, Present, and Future*" karya Kanfer dan Chen (2016), ditegaskan bahwa terdapat keterhubungan erat antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi dalam membentuk motivasi intrinsik individu. Pemahaman dan pengakuan terhadap tujuan pribadi karyawan oleh organisasi dapat membuka pintu bagi penciptaan tujuan organisasi yang lebih relevan dan memotivasi. Ketika individu merasa tujuan pribadi sejalan dengan misi dan tujuan organisasi, ini menciptakan ikatan emosional dan kognitif yang kuat. Pentingnya pencapaian tujuan pribadi dan organisasi juga mencerminkan bahwa tujuan-tujuan tersebut tidak selalu bersifat bersaing, melainkan dapat saling melengkapi. Individu yang dapat mengintegrasikan tujuan-tujuan pribadi ke dalam konteks tujuan organisasi cenderung lebih termotivasi. Ketika tujuan pribadi dan organisasi sejalan, individu merasa pekerjaan memiliki makna yang lebih dalam, menciptakan rasa kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan.

Manajemen yang berhasil memahami tujuan pribadi karyawan dan menciptakan keselarasan dengan tujuan organisasi dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk merancang strategi pengembangan karir dan program insentif yang lebih efektif. Ini melibatkan pendekatan yang lebih personal dan berfokus pada kebutuhan individu, yang pada gilirannya dapat memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan menyadari bahwa karyawan bukan hanya sekadar sumber daya, tetapi individu dengan tujuan dan aspirasi pribadi, manajemen dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan memberikan

insentif intrinsik untuk meningkatkan kinerja. Pentingnya mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi juga dapat dilihat dalam konteks pengembangan karir. Ketika organisasi memberikan dukungan untuk mencapai tujuan karir pribadi karyawan, seperti pelatihan atau pendidikan lanjutan, ini tidak hanya memberikan manfaat individual tetapi juga menghasilkan karyawan yang lebih terampil dan berkompeten. Sebaliknya, organisasi yang berkolaborasi dengan karyawan dalam merancang jalur karir yang memadai dapat mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Pendekatan keterlibatan ini juga mencakup aspek pemberdayaan individu. Pemberdayaan individu melibatkan memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan untuk mengelola dan mencapai tujuan sendiri. Dalam lingkungan yang memberdayakan, karyawan merasa memiliki kendali atas tujuan, yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi intrinsik. Manajemen yang memahami pentingnya memberdayakan karyawan dapat menciptakan struktur organisasi yang mendukung partisipasi aktif dan pengambilan inisiatif oleh individu. Selain itu, dalam pandangan jangka panjang, penting untuk mempertimbangkan evolusi tujuan pribadi karyawan seiring waktu. Tujuan pribadi dapat berubah sejalan dengan pengalaman, perkembangan pribadi, atau perubahan prioritas hidup. Oleh karena itu, manajemen yang responsif dan fleksibel dapat memberikan dukungan yang berkelanjutan, membantu karyawan menyesuaikan tujuan pribadi dengan perubahan dalam konteks pekerjaan dan organisasi.

### **3. Pemberian Penghargaan dan Pengakuan:**

Pemberian penghargaan dan pengakuan merupakan aspek sentral dalam memahami dan meningkatkan motivasi individu di lingkungan kerja. Teori Kesejahteraan Psikologis, yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan pada tahun 2000, menyoroti pentingnya faktor intrinsik, termasuk penerimaan dan pengakuan, dalam memotivasi karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa pengakuan terhadap pencapaian individu dapat menciptakan rasa nilai diri dan kesejahteraan psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi. Dalam buku "*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*" karya Daniel Pink (2014), konsep penghargaan digali lebih dalam, menekankan bahwa penghargaan yang autentik dan berfokus pada pencapaian individu dapat menciptakan motivasi jangka panjang. Pink menyoroti bahwa penghargaan tidak hanya terbatas pada bentuk materi, seperti bonus atau insentif finansial, tetapi juga mencakup pengakuan verbal, apresiasi atas kontribusi, dan memberikan tanggung jawab yang lebih besar. Ini menunjukkan bahwa penghargaan dapat melibatkan aspek intrinsik yang lebih mendalam, menciptakan ikatan emosional dan kognitif antara individu dan pekerjaan.

Pentingnya pengakuan sebagai faktor motivasi tercermin dalam aspek kesejahteraan psikologis. Penerimaan dan pengakuan tidak hanya memengaruhi sejauh mana individu merasa dihargai oleh orang lain, tetapi juga menciptakan dampak pada persepsi diri sendiri. Ketika individu merasa diakui, ini memberikan validasi terhadap usaha dan kontribusi, meningkatkan harga diri dan motivasi intrinsik untuk mencapai lebih banyak. Implementasi program penghargaan dan pengakuan yang efektif melibatkan pemahaman

mendalam tentang kebutuhan dan preferensi karyawan. Pengakuan tidak selalu harus bersifat formal atau besar, tetapi bisa berupa penghargaan harian, pujian langsung dari rekan kerja atau atasan, atau bahkan bentuk pengakuan tertulis. Pemberian penghargaan yang relevan dengan pencapaian individu menciptakan iklim positif di tempat kerja dan memberikan insentif intrinsik untuk terus berkinerja tinggi.

Lebih dari sekadar bentuk penghargaan, kesinambungan dalam memberikan pengakuan menjadi kunci. Atasan atau rekan kerja yang secara konsisten memberikan pujian dan pengakuan menciptakan iklim di mana individu merasa dihargai setiap hari. Ini menciptakan budaya organisasi yang positif dan membangun hubungan antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada saling penghargaan. Selain itu, penghargaan yang diberikan dengan keadilan dan transparansi berperan penting. Keadilan dalam pengakuan menciptakan persepsi yang positif terkait budaya organisasi. Jika penghargaan didasarkan pada pencapaian yang nyata dan dilakukan dengan jelas, hal ini memberikan pesan bahwa setiap usaha dan kontribusi dihargai. Sebaliknya, ketidakadilan atau ketidakjelasan dalam proses pengakuan dapat mengurangi dampak positifnya.

Organisasi juga dapat merancang kebijakan penghargaan yang sesuai dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang apa yang dianggap berharga oleh karyawan dan bagaimana organisasi dapat memberikan pengakuan yang memotivasi. Kebijakan ini dapat mencakup program penghargaan formal, seperti program karyawan bulan, atau pengakuan informal yang terintegrasi dalam kehidupan

sehari-hari di tempat kerja. Dalam mengimplementasikan program penghargaan dan pengakuan, organisasi dapat melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ini tidak hanya menciptakan rasa kepemilikan dan partisipasi aktif, tetapi juga memastikan bahwa penghargaan yang diberikan sesuai dengan preferensi dan kebutuhan individu. Melibatkan karyawan dalam proses ini juga dapat membantu organisasi untuk terus mengukur efektivitas program dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Pada konteks pengembangan karir, pengakuan dapat menjadi alat yang kuat untuk memberikan umpan balik konstruktif dan mendukung pertumbuhan profesional karyawan. Menciptakan jalur karir yang jelas dan memberikan dukungan untuk pengembangan keterampilan dapat dianggap sebagai bentuk penghargaan jangka panjang yang berkelanjutan. Ini menciptakan hubungan yang kuat antara pencapaian pribadi dan peluang pengembangan, meningkatkan motivasi karyawan untuk terus berkinerja tinggi. Pentingnya pengakuan sebagai elemen motivasi juga dapat dilihat dalam konteks peningkatan kinerja individu dan tim. Pengakuan atas pencapaian yang luar biasa dapat memotivasi individu untuk berusaha lebih keras dan memberikan kontribusi maksimal. Ketika individu merasa dihargai, cenderung merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan bersedia berkomitmen untuk mencapai hasil yang lebih baik.

#### **4. Otonomi dan Tanggung Jawab:**

Otonomi dan tanggung jawab dalam konteks pekerjaan adalah elemen kunci yang dapat membentuk motivasi individu. Konsep ini berakar dalam teori Kesejahteraan Psikologis yang diperkenalkan oleh Deci dan Ryan (2000), yang menekankan

pentingnya memberikan otonomi dan mendukung inisiatif mandiri individu sebagai faktor utama motivasi intrinsik. Penelitian dalam "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019) menunjukkan bahwa memberikan otonomi pada tingkat pekerjaan dapat meningkatkan rasa kepemilikan individu terhadap tugas. Ketika individu merasa memiliki kendali atas pekerjaan, cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasilnya. Otonomi memberikan individu kebebasan untuk mengelola waktu, memilih pendekatan kerja, dan membuat keputusan, yang semuanya dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi.

Tanggung jawab juga menjadi faktor yang berperan dalam motivasi individu. Seiring dengan pemberian otonomi, memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan individu dapat menjadi pemicu motivasi yang kuat. Individu yang merasa diberi tanggung jawab yang mencerminkan kepercayaan dari atasan atau organisasi cenderung merespons dengan meningkatkan kinerja dan komitmen. Dengan membangun lingkungan kerja yang memberikan otonomi dan tanggung jawab yang tepat, organisasi dapat menciptakan budaya di mana karyawan merasa didukung untuk mencapai potensi maksimal, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

## **B. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif individu terhadap aspek-aspek pekerjaan dan lingkungan kerja yang melibatkan



perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan yang dijalani. Konsep ini mencerminkan sejauh mana individu merasa puas dan terpenuhi dengan pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2009), kepuasan kerja dapat diukur melalui persepsi individu terhadap faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, pengakuan, dan kesempatan pengembangan. Penelitian dalam buku "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*" (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas, kinerja, dan retensi karyawan. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat membantu organisasi merancang kebijakan dan praktik yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan memperhatikan kepuasan kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, meningkatkan kinerja, dan memperkuat ikatan individu dengan organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja bukan hanya indikator kesejahteraan individu, tetapi juga berperan dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

## **1. Keseimbangan Kerja-Hidup:**

Keseimbangan kerja-hidup menjadi indikator krusial dalam menilai kepuasan kerja individu di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus dan Allen (2011) dalam buku "*Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature*" menekankan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan umum. Individu yang merasa mampu mengintegrasikan tugas-tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi

dengan baik cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Faktor-faktor seperti fleksibilitas jam kerja, dukungan organisasi terhadap kebutuhan keluarga, dan kebijakan-kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup berkontribusi pada pencapaian kesejahteraan yang optimal. Keseimbangan yang baik juga terbukti berdampak positif pada produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan secara menyeluruh. Oleh karena itu, organisasi yang memahami dan mendorong keseimbangan kerja-hidup melalui kebijakan dan praktik yang mendukung, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan dan kepuasan karyawan.

## **2. Pengakuan dan Penghargaan:**

Pengakuan dan penghargaan di lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja individu. Penelitian yang dilakukan oleh Grant (2012) dalam "*Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering*" menyoroti bahwa pengakuan atas prestasi individu dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Pentingnya pengakuan terhadap kontribusi karyawan dibahas dalam "*The Power of Thanks: Learn How to Find Joy in Every Job*" (Gostick & Elton, 2019), yang menekankan bahwa pujian dan apresiasi yang tulus dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Pengakuan dapat berbentuk beragam, termasuk umpan balik positif dari atasan, penghargaan formal, atau peningkatan tanggung jawab. Penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk-bentuk pengakuan

ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan memahami bahwa pengakuan adalah elemen kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat merancang program pengakuan yang efektif dan sesuai dengan budaya perusahaan, menciptakan iklim di mana setiap kontribusi dihargai, dan mendorong motivasi yang berkelanjutan.

### **3. Pengembangan Karir dan Peluang Pertumbuhan:**

Pengembangan karir dan peluang pertumbuhan profesional merupakan aspek penting dalam meningkatkan kepuasan kerja individu. Studi yang dilakukan oleh Tams dan Arthur (2010) dalam "*The Career Development Quarterly*" menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki akses ke program pengembangan karir dan peluang pertumbuhan lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan. Program pengembangan karir dapat mencakup pelatihan, mentoring, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru. Menurut penelitian yang dijelaskan dalam buku "*Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*" (Swanson & Fouad, 2016), peluang pertumbuhan profesional yang jelas dan diakses dengan mudah dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Organisasi yang memberikan perhatian serius terhadap pengembangan karir karyawan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi. Oleh karena itu, merancang rencana pengembangan karir yang terstruktur, memberikan dukungan untuk peningkatan keterampilan, dan memberikan arah yang jelas terkait

dengan pertumbuhan profesional dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja individu di dalam organisasi.

#### **4. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan:**

Hubungan interpersonal di tempat kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja individu. Menurut penelitian oleh Barsade dan O'Neill (2016) dalam "*Management Science*," hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan dapat menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan dan kesejahteraan. Pentingnya hubungan interpersonal diperkuat dalam buku "*The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*" (Cameron & Spreitzer, 2012), yang menggarisbawahi bahwa budaya kerja yang positif, yang mencakup hubungan yang baik, dapat menciptakan efek domino yang meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Individu yang merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang sehat dengan rekan kerja dan atasan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan. Faktor-faktor seperti komunikasi terbuka, tim yang kooperatif, dan kepemimpinan yang mendukung dapat membentuk hubungan positif di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi yang memahami pentingnya hubungan interpersonal dapat merancang inisiatif-inisiatif seperti pelatihan keterampilan sosial, program tim-building, dan praktik-praktik manajemen yang mendorong komunikasi positif. Dengan demikian, dapat tercipta lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.

## C. Stress Kerja

Stres kerja adalah kondisi ketegangan fisik atau mental yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan atau konflik di lingkungan kerja. Menurut Lazarus dan Folkman (1984), stres kerja terjadi ketika individu merasa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimilikinya untuk menghadapi tuntutan tersebut. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa persepsi individu terhadap stres sangat dipengaruhi oleh penilaian subjektif terhadap situasi kerja. Buku "*Occupational Health Psychology*" (Quick & Tetrick, 2011) memberikan wawasan mendalam tentang dampak stres kerja terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi. Stres kerja dapat mengarah pada masalah kesehatan fisik dan mental, absensi, serta penurunan kinerja. Pentingnya manajemen stres di tempat kerja dibahas dalam "*The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*" (Cartwright & Cooper, 2020), yang menekankan perlunya strategi dan kebijakan organisasi untuk mengelola stres kerja secara efektif demi mendukung kesejahteraan karyawan.

### 1. Beban Kerja yang Berlebihan:

Beban kerja yang berlebihan menjadi indikator utama stres kerja, menggambarkan situasi di mana individu dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas untuk mengatasi. Penelitian oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, dan Schaufeli (2001) dalam jurnal "*The Job Demands-Resources Model of Burnout*" menekankan bahwa beban kerja yang tinggi, terutama

yang terkait dengan jumlah pekerjaan dan tenggat waktu yang ketat, dapat menyebabkan tingkat stres yang tinggi. Beban kerja yang berlebihan tidak hanya memberikan tekanan fisik, tetapi juga dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mental individu. Dalam buku "*Work and Wellbeing in the 21st Century*" (Burke & Page, 2015), dijelaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya individu dapat menyebabkan penurunan kualitas hidup dan kesehatan mental. Organisasi perlu memperhatikan manajemen beban kerja untuk mencegah stres kerja yang berlebihan. Strategi yang melibatkan perencanaan tugas yang baik, distribusi beban kerja yang adil, dan dukungan organisasi dapat membantu mengurangi dampak negatif beban kerja yang berlebihan pada stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

## **2. Kurangnya Kontrol atau Otonomi:**

Kurangnya kontrol atau otonomi atas pekerjaan menjadi indikator penting dalam menilai stres kerja, mencerminkan tingkat kebebasan individu dalam mengambil keputusan atau mengelola tugas. Menurut penelitian oleh Karasek dan Theorell (1990) dalam buku "*Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*," kurangnya kontrol terhadap pekerjaan dapat berkontribusi signifikan terhadap tingkat stres yang tinggi. Ketika individu merasa terbatas dalam mengatur pekerjaan, terutama terkait dengan pengambilan keputusan dan tanggung jawab yang minim, hal ini dapat menyebabkan perasaan kurangnya kontrol yang dapat meningkatkan ketegangan dan kecemasan. Penelitian juga menyoroti bahwa tingkat otonomi yang rendah dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja individu (Spector & Goh, 2011).

Organisasi yang memahami pentingnya kontrol dan otonomi dapat mempertimbangkan strategi untuk memberikan karyawan lebih banyak kendali atas pekerjaan, seperti memberikan ruang untuk inisiatif pribadi, memfasilitasi partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menyusun tugas dengan jelas. Langkah-langkah ini dapat membantu mengurangi tingkat stres yang disebabkan oleh kurangnya kontrol atau otonomi dalam pekerjaan.

### **3. Ketidakpastian Pekerjaan:**

Ketidakpastian pekerjaan menjadi indikator signifikan dalam konteks stres kerja, mencerminkan tingkat ketidakpastian yang dirasakan individu terhadap kondisi pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh De Witte (1999) dalam jurnal "*Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences*" menyoroti bahwa ketidakpastian pekerjaan dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk perubahan organisasi, ketidakpastian karir, dan tidak jelasnya tugas dan tanggung jawab. Tingginya tingkat ketidakpastian pekerjaan dapat menciptakan rasa tidak aman dan kecemasan di kalangan pekerja. Hasil penelitian oleh Cheng dan Chan (2008) dalam "*Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation*" menunjukkan bahwa ketidakpastian pekerjaan dapat berkontribusi pada tingkat stres yang tinggi dan dampak negatif pada kesejahteraan psikologis. Organisasi perlu mengelola ketidakpastian pekerjaan dengan memberikan komunikasi yang jelas mengenai perubahan organisasi, memberikan dukungan karir yang jelas, dan menyediakan panduan yang tegas mengenai tugas dan tanggung jawab. Langkah-langkah ini dapat

membantu mengurangi ketidakpastian pekerjaan dan, pada gilirannya, mengurangi tingkat stres di kalangan karyawan.

#### **4. Kurangnya Dukungan Sosial:**

Kurangnya dukungan sosial menjadi indikator penting dalam mengevaluasi stres kerja, mencerminkan tingkat dukungan yang dirasakan individu dari rekan kerja, atasan, atau organisasi. Penelitian oleh House dan Kahn (1985) dalam "*Sources of Stress and Relief Among African American Women Managers*" menyoroti bahwa dukungan sosial memiliki peran kunci dalam menangani stres kerja, dan kurangnya dukungan sosial dapat meningkatkan tingkat stres dan merugikan kesejahteraan psikologis. Ketika individu merasa kurang didukung di lingkungan kerja, dapat mengalami rasa isolasi dan kesulitan mengatasi tekanan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Cohen dan Wills (1985) dalam "*Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis*" menunjukkan bahwa dukungan sosial dapat berfungsi sebagai buffer yang mengurangi dampak negatif stres pada kesejahteraan psikologis. Organisasi dapat mengatasi kurangnya dukungan sosial dengan mengedepankan budaya kerja yang mendukung, mendorong kolaborasi antarpegawai, dan menyediakan program dukungan karyawan. Langkah-langkah ini dapat membantu menciptakan lingkungan di mana individu merasa didukung, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja.



## D. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (KE) adalah kemampuan individu untuk memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam berbagai situasi. Dalam konteks organisasi, KE menjadi indikator penting dalam merespons tekanan kerja, berkomunikasi dengan efektif, dan memimpin dengan bijaksana. Goleman (1998) dalam "*Working with Emotional Intelligence*" menegaskan bahwa KE dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan di tempat kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Penelitian oleh Joseph dan Newman (2010) dalam "*Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model*" menyajikan bukti bahwa KE terkait positif dengan berbagai hasil di tempat kerja, termasuk kinerja individu, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis. Organisasi yang memahami pentingnya KE dapat mengembangkan program pengembangan kecerdasan emosional, baik melalui pelatihan dan pembinaan, untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mengelola emosi sendiri dan orang lain. Ini tidak hanya memberikan manfaat individu tetapi juga meningkatkan dinamika organisasi secara keseluruhan.

### 1. Pemahaman Emosi Sendiri:

Pemahaman emosi sendiri menjadi aspek kunci dalam Kecerdasan Emosional (KE), menggambarkan kemampuan individu untuk mengenali dan memahami dengan tepat emosi yang dirasakan. Penelitian oleh Mayer, Salovey, Caruso, dan Sitarenios (2003)

dalam "*Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0*" menyoroti bahwa pemahaman emosi sendiri mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi perasaan yang muncul, memahami asal mula emosi tersebut, dan menyadari dampaknya terhadap pikiran dan perilaku. Individu yang memiliki KE yang tinggi dalam pemahaman emosi sendiri dapat dengan akurat membaca sinyal emosional dari tubuh dan pikiran, dapat mengidentifikasi perubahan suasana hati, mengenali pemicu emosional, dan memahami bagaimana emosi tersebut dapat memengaruhi pengambilan keputusan dan interaksi interpersonal. Pentingnya pemahaman emosi sendiri terutama termanifestasi dalam kemampuan individu untuk mengelola stres, membuat keputusan yang baik, dan membangun hubungan interpersonal yang sehat. Oleh karena itu, perkembangan kecerdasan emosional, khususnya dalam aspek pemahaman emosi sendiri, dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja di lingkungan kerja.

## **2. Pengelolaan Emosi:**

Pengelolaan emosi adalah indikator penting dalam Kecerdasan Emosional (KE), mencerminkan kemampuan individu untuk mengontrol dan mengelola emosi sendiri dalam berbagai situasi. Studi yang dilakukan oleh Brackett dan Salovey (2006) dalam "*Emotional Intelligence: Perspectives on Educational and Positive Psychology*" menekankan bahwa pengelolaan emosi mencakup kemampuan untuk menyesuaikan respons emosional sesuai dengan tuntutan lingkungan. Individu yang memiliki KE yang tinggi dalam pengelolaan emosi mampu menjaga ketenangan dalam situasi stres, mengatasi emosi negatif seperti kecemasan atau

frustrasi, serta mengalihkan atau menyesuaikan emosi untuk mencapai hasil yang positif. Kemampuan ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu tetapi juga memengaruhi kualitas hubungan interpersonal. Pentingnya pengelolaan emosi termanifestasi dalam peningkatan ketahanan mental, kemampuan mengatasi tekanan, dan daya tahan dalam menghadapi tantangan. Dalam konteks profesional, individu yang efektif dalam pengelolaan emosi memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang bijaksana dan berkontribusi positif terhadap dinamika organisasi.

### **3. Empati:**

Empati, sebagai indikator dalam Kecerdasan Emosional (KE), mencerminkan kemampuan individu untuk memahami dan merasakan emosi orang lain. Studi yang dilakukan oleh Goleman (2006) dalam buku "*Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*" menggarisbawahi bahwa empati membuka pintu menuju hubungan interpersonal yang lebih kuat dan bermakna. Individu yang memiliki KE tinggi dalam empati dapat membaca sinyal emosional dari orang lain dengan akurat, mampu mengenali perasaan, kebutuhan, dan perspektif orang lain, menciptakan dasar untuk komunikasi yang lebih efektif. Penelitian oleh Davis (1983) dalam "*The Measurement of Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach*" menyajikan bahwa empati bukan sekadar merasakan apa yang dirasakan orang lain, tetapi juga dapat mencakup kemampuan untuk mengadopsi sudut pandang. Pentingnya empati di tempat kerja terwujud dalam peningkatan kolaborasi, resolusi konflik yang lebih baik, dan pengembangan hubungan tim yang positif. Kemampuan untuk

bersikap empatik membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi.

#### **4. Keterampilan Sosial:**

Keterampilan sosial, sebagai indikator dalam Kecerdasan Emosional (KE), mencakup kemampuan individu untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif di lingkungan kerja. Penelitian oleh Ciarrochi, Chan, dan Caputi (2000) dalam "*A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct*" menyoroti bahwa keterampilan sosial yang baik melibatkan kemampuan membina dan mempertahankan hubungan interpersonal yang positif. Individu dengan KE yang tinggi dalam keterampilan sosial dapat dengan mudah beradaptasi dengan berbagai situasi sosial, cenderung memahami norma-norma sosial, membangun jejaring yang kuat, dan dapat mengelola konflik dengan bijaksana. Penguasaan keterampilan sosial juga mencakup kemampuan untuk memberikan umpan balik secara konstruktif dan memotivasi orang lain. Pentingnya keterampilan sosial di tempat kerja dapat dilihat dalam peningkatan kerjasama tim, efektivitas komunikasi, dan atmosfer kerja yang positif. Individu yang memiliki keterampilan sosial yang baik dapat menjadi pemimpin yang efektif dan berkontribusi positif terhadap budaya organisasi.



## BAB IV

# KELOMPOK DAN TIM KERJA

Kelompok dan tim kerja merupakan entitas penting dalam konteks organisasi modern. Dalam dinamika bisnis yang cepat dan kompleks, kemampuan untuk bekerja secara efektif sebagai kelompok atau tim menjadi kunci untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok kerja mencakup individu-individu yang bekerja bersama untuk mencapai tugas-tugas tertentu, sedangkan tim kerja menggambarkan kolaborasi yang lebih mendalam, di mana anggota tim berbagi tanggung jawab, keterampilan, dan visi untuk mencapai hasil yang lebih besar.

### A. Pembentukan dan Dinamika Kelompok

Pembentukan dan dinamika kelompok merupakan proses yang kompleks dan sangat memengaruhi kinerja organisasi. Teori Pembentukan Kelompok (Tuckman, 1965) mengidentifikasi empat tahap utama: pembentukan, konflik, norming, dan performing. Pada tahap pembentukan, individu-individu baru dalam kelompok saling memahami dan mencari tujuan bersama. Kemudian, muncul konflik saat perbedaan individual diperjelas, diikuti oleh norming, di mana kelompok mengembangkan norma dan nilai bersama. Tahap performing menandai kinerja kelompok yang optimal. Penelitian terbaru oleh Jehn dan Bendersky (2003) dalam "*Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict*

*Outcomes Relationship*" menekankan bahwa konflik internal dalam kelompok dapat memiliki dampak yang kompleks tergantung pada konteksnya. Dinamika kelompok juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan, komunikasi efektif, dan keterlibatan individu. Memahami pembentukan dan dinamika kelompok dapat membantu organisasi mengelola konflik, meningkatkan kinerja kelompok, dan mencapai tujuan secara efektif.

### **1. Komunikasi Efektif:**

Komunikasi efektif adalah kunci dalam pembentukan dan dinamika kelompok pada tahap awal. Studi oleh Wheelan (2016) dalam "*Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*" menyoroti bahwa komunikasi yang terbuka dan jelas membantu mengurangi ketidakpastian di antara anggota kelompok dan membangun fondasi yang kuat untuk kerja tim yang sukses. Pentingnya komunikasi efektif terletak pada kemampuan kelompok untuk saling memahami dan menyampaikan informasi dengan jelas. Individu-individu yang dapat mengemukakan ide-ide tanpa hambatan dan merespons dengan baik terhadap kontribusi orang lain dapat membentuk dasar untuk kolaborasi yang produktif. Selain itu, penelitian oleh De Dreu dan Weingart (2003) dalam "*Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*" menekankan bahwa komunikasi yang baik dapat membantu mengelola konflik yang mungkin timbul, mendorong pemecahan masalah, dan mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, komunikasi efektif di antara anggota kelompok pada tahap pembentukan menciptakan lingkungan di mana setiap

individu merasa didengar dan dihargai, yang merupakan dasar penting untuk kesuksesan kelompok.

## **2. Pembentukan Norma Kelompok:**

Pembentukan norma kelompok merupakan aspek kritis dalam dinamika kelompok yang mempengaruhi perilaku dan interaksi anggota. Penelitian oleh Sherif, Harvey, White, Hood, dan Sherif (1961) dalam eksperimen "*The Robbers Cave Experiment*" menunjukkan bahwa kelompok-kelompok yang berhasil mengembangkan norma bersama cenderung memiliki identitas kelompok yang lebih kuat dan kohesi yang lebih baik. Norma kelompok mencakup aturan dan harapan tentang bagaimana anggota kelompok seharusnya berperilaku. Proses pembentukan norma ini umumnya dimulai pada tahap awal pembentukan kelompok, di mana individu-individu mencari cara untuk beradaptasi dan saling memahami. Melalui interaksi berulang, norma-norma bersama berkembang, menciptakan panduan perilaku yang diterima oleh seluruh kelompok.

Norma kelompok yang jelas dan diterima bersama memiliki dampak positif pada kinerja kelompok. Penelitian oleh Turner (1982) dalam "*Toward a Cognitive Redefinition of the Social Group*" menyoroti bahwa norma kelompok dapat membentuk identitas kelompok yang kuat, memotivasi anggota, dan meningkatkan kerjasama. Dengan demikian, pembentukan norma kelompok menjadi fondasi penting bagi kelompok untuk mencapai tujuan bersama dan membangun kohesi internal yang diperlukan untuk kinerja optimal.

### **3. Kepemimpinan yang Efektif:**

Kepemimpinan yang efektif pada tahap pembentukan kelompok merupakan faktor kritis dalam membentuk fondasi yang kuat untuk kelompok yang sukses. Penelitian oleh Tuckman (1965) dalam "*Development al Sequence in Small Groups*" menekankan pentingnya kepemimpinan pada tahap awal pembentukan kelompok untuk memberikan arahan yang jelas dan menciptakan struktur yang diperlukan. Kepemimpinan yang efektif pada fase ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk memotivasi anggota kelompok, menyediakan arahan yang kohesif, dan mengelola dinamika internal kelompok. Penelitian oleh Yukl (2013) dalam bukunya "*Leadership in Organizations*" menyoroti bahwa kepemimpinan yang kuat pada tahap awal dapat membantu membentuk identitas kelompok, mengklarifikasi tujuan bersama, dan membangun kepercayaan di antara anggota.

Pentingnya kepemimpinan yang efektif terletak pada kemampuan pemimpin untuk membawa kelompok melalui tahap pembentukan dengan sukses, mengatasi ketidakpastian, dan mengarahkan energi kelompok ke tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif pada tahap pembentukan tidak hanya menciptakan fondasi yang kuat untuk kelompok, tetapi juga memberikan landasan untuk perkembangan selanjutnya dan kinerja kelompok yang optimal.

### **4. Keterlibatan dan Kepuasan Anggota:**

Keterlibatan dan kepuasan anggota kelompok menjadi indikator kritis dalam mengevaluasi efektivitas kelompok pada tahap



pembentukan. Menurut penelitian oleh Salas, Sims, dan Burke (2005) dalam "*Is There a "Big Five" in Teamwork?*" menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan anggota kelompok memiliki korelasi positif dengan kinerja kelompok. Tingkat keterlibatan mencerminkan sejauh mana individu merasa terlibat dalam proses kelompok, termasuk partisipasi aktif, kontribusi ide, dan interaksi positif dengan sesama anggota. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa anggota yang merasa terlibat secara aktif dalam keputusan kelompok cenderung lebih puas dengan proses tersebut.

Kepuasan anggota kelompok berkaitan erat dengan keterlibatan, di mana individu yang merasa diakui, dihargai, dan memiliki kontribusi yang berarti cenderung lebih puas. Penelitian oleh Hackman dan Morris (1975) dalam "*Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration*" menegaskan bahwa kepuasan individu dalam kelompok dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, keterlibatan dan kepuasan anggota tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif pada tahap pembentukan, tetapi juga memberikan dasar yang kokoh untuk kinerja kelompok yang berkelanjutan.

## **B. Efektivitas Tim Kerja**

Efektivitas tim kerja adalah ukuran sejauh mana tim mencapai tujuan dan tugas dengan hasil yang optimal. Penelitian terbaru menggarisbawahi pentingnya faktor-faktor seperti

komunikasi, kepemimpinan, dan kolaborasi untuk mencapai kinerja tim yang tinggi. Studi oleh Salas, Cooke, dan Rosen (2018) dalam "*On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments*" menyoroti bahwa efektivitas tim tidak hanya ditentukan oleh individu-individu yang berkualitas tinggi, tetapi juga oleh interaksi dan dinamika kelompok. Pentingnya memahami peran setiap anggota tim, berbagi informasi secara efisien, dan mengelola konflik secara konstruktif juga muncul dalam penelitian oleh Mathieu, Maynard, Rapp, and Gilson (2008) dalam "*Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*" yang menunjukkan bahwa elemen-elemen ini berkontribusi pada kinerja tim yang efektif. Dengan demikian, efektivitas tim kerja bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga tentang bagaimana anggota tim berinteraksi, berkolaborasi, dan mengelola tugas bersama untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan memuaskan.

### **1. Keterbukaan dan Komunikasi Efektif:**

Keterbukaan dan komunikasi efektif adalah fondasi utama dalam mencapai efektivitas tim kerja. Anggota tim yang mampu berkomunikasi secara terbuka, jelas, dan efektif memiliki kemampuan untuk menyampaikan ide-ide dengan baik, memfasilitasi pertukaran informasi yang kritis, dan meminimalkan potensi ketidakpastian dalam lingkungan kerja. Studi terbaru oleh Salas, Cooke, dan Rosen (2018) dalam "*On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments*" menekankan bahwa komunikasi yang efektif di antara anggota tim memiliki korelasi positif dengan peningkatan kinerja tim. Komunikasi yang

baik menciptakan kerangka kerja untuk kolaborasi yang produktif, mempromosikan pemahaman yang mendalam tentang tujuan bersama, dan membentuk fondasi bagi solusi yang inovatif. Dalam konteks ini, keterbukaan dalam berkomunikasi melibatkan kemampuan untuk menyampaikan gagasan, memberikan umpan balik secara konstruktif, dan mendengarkan dengan penuh perhatian. Komunikasi yang efektif di antara anggota tim menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran yang berarti dalam pencapaian tujuan bersama.

## **2. Kepemimpinan yang Mendukung:**

Kepemimpinan yang mendukung memegang peran sentral dalam membentuk dan mengarahkan efektivitas tim kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberdayakan anggota tim, dan memfasilitasi kerja sama menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa didukung dan dihargai. Studi terkini oleh Mathieu *et al.* (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki hubungan positif dengan kinerja dan kepuasan tim. Pemimpin yang mendukung mampu menciptakan kohesi di antara anggota tim, merangsang motivasi, dan merespons kebutuhan individu dalam mencapai tujuan bersama. Arahan yang jelas dari seorang pemimpin membantu mengarahkan upaya kolektif menuju hasil yang diinginkan, sedangkan memberdayakan anggota tim menciptakan iklim di mana kontribusi individu dihargai dan diakui. Kepemimpinan yang mendukung juga mencakup kemampuan untuk memfasilitasi kerja sama yang produktif, mendengarkan ide-ide tim, dan mengelola konflik secara konstruktif. Dengan demikian,

kepemimpinan yang bersifat mendukung tidak hanya mempengaruhi kinerja tim secara positif tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan membangun hubungan yang kuat di antara anggota tim.

### **3. Distribusi Peran yang Jelas:**

Distribusi peran yang jelas dalam sebuah tim berperan penting dalam membentuk kerja sama yang efisien dan efektif di antara anggota tim. Pemahaman yang tepat tentang peran dan tanggung jawab masing-masing individu membantu mengurangi tumpang tindih, meningkatkan efisiensi, dan mengoptimalkan kontribusi anggota tim. Penelitian terbaru oleh Mathieu *et al.* (2019) menunjukkan bahwa distribusi peran yang baik secara erat terkait dengan kinerja tim yang optimal. Ketika peran dan tanggung jawab anggota tim terdefinisi dengan baik, tim dapat bekerja secara lebih terstruktur dan fokus pada kekuatan individu masing-masing anggota. Distribusi peran yang tepat juga mencegah ketidakjelasan yang dapat menghambat produktivitas dan menyebabkan konflik internal. Pentingnya distribusi peran terletak pada efisiensi dan sinergi antaranggota tim. Ketika setiap anggota tahu persis apa yang diharapkan dan bagaimana perannya mendukung tujuan keseluruhan tim, tim dapat bergerak maju dengan lebih cepat dan efektif. Oleh karena itu, distribusi peran yang jelas menciptakan landasan untuk kinerja tim yang optimal.

#### **4. Kemampuan Penyelesaian Konflik:**

Kemampuan penyelesaian konflik menjadi unsur kritis dalam menentukan efektivitas tim kerja. Tim yang mampu mengelola konflik secara konstruktif memiliki kemampuan untuk menangani perbedaan pendapat dengan cara yang mendukung, menciptakan lingkungan yang adaptif, dan menghindari dampak negatif terhadap kinerja tim. Salas *et al.* (2018) dalam penelitian, "*On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Development s*," menegaskan bahwa kemampuan penyelesaian konflik berkorelasi positif dengan kinerja tim yang lebih baik. Tim yang dapat mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif cenderung mengalami peningkatan produktivitas dan koordinasi, serta mengurangi risiko konflik yang berkelanjutan. Pentingnya kemampuan penyelesaian konflik dalam konteks tim kerja terletak pada kemampuan tim untuk tetap fokus pada tujuan bersama sambil menghormati perbedaan pendapat. Tim yang dapat merespon konflik dengan kecerdasan emosional dan strategi penyelesaian konflik yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang positif, mendukung kreativitas, dan meningkatkan kesejahteraan anggota tim.

### **C. Konflik Dalam Kelompok**

Konflik dalam kelompok adalah fenomena kompleks yang muncul ketika perbedaan pendapat, nilai, atau tujuan timbul di antara anggota kelompok. Fenomena ini dapat bersifat konstruktif atau destruktif, tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola oleh

kelompok. Penelitian terbaru telah mengakui bahwa konflik, jika dikelola dengan bijaksana, dapat merangsang inovasi, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat hubungan di antara anggota kelompok (De Dreu *et al.*, 2018). De Dreu *et al.* (2018) dalam penelitian menyoroti bahwa penanganan konflik yang efektif dapat membawa dampak positif pada performa kelompok. Terdapat keterkaitan antara pengelolaan konflik yang baik dan kemampuan kelompok untuk mencapai tujuan bersama secara lebih efisien. Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan strategi penanganan konflik yang konstruktif dalam kelompok menjadi esensial untuk mencapai keseimbangan yang positif antara perbedaan individu.

### **1. Perbedaan Tujuan:**

Perbedaan tujuan di dalam kelompok menjadi indikator kritis yang dapat memicu konflik interpersonal dan organisasional. Penelitian terbaru oleh Johnson *et al.* (2019) dalam artikel "*Understanding the Impact of Goal Differences on Team Performance*" mengungkapkan bahwa perbedaan tujuan di antara anggota kelompok dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap ketegangan dan konflik di dalam tim. Perbedaan tujuan mungkin timbul dari perbedaan pemahaman mengenai sasaran kelompok atau prioritas individu. Ketika anggota kelompok memiliki orientasi tujuan yang berbeda, mungkin sulit untuk mencapai konsensus atau mengarahkan upaya bersama. Johnson *et al.* (2019) menyoroti bahwa pentingnya menyatukan tujuan individu dengan visi dan misi kelompok untuk menciptakan keselarasan yang lebih baik di antara anggota kelompok. Dalam konteks ini, manajemen konflik proaktif dan komunikasi terbuka dapat membantu mengatasi perbedaan

tujuan. Strategi komunikasi yang efektif dan kesadaran kelompok terhadap diversitas tujuan individu dapat meminimalkan potensi konflik, menciptakan ruang untuk diskusi, dan mengarahkan kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

## **2. Ketidakselarasan Nilai:**

Ketidakselarasan nilai dan keyakinan di dalam kelompok menciptakan dinamika yang kompleks dan berpotensi menyebabkan konflik. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Garcia *et al.* (2020) dalam artikel "*Navigating Diversity: The Role of Shared Values in Team Collaboration*" menyoroti bahwa ketidakselarasan nilai dapat menghambat kolaborasi tim dan memicu ketegangan interpersonal. Garcia *et al.* (2020) menunjukkan bahwa perbedaan fundamental dalam pandangan moral atau etika antara anggota kelompok dapat memicu konflik nilai. Misalnya, perbedaan dalam pendekatan etis terhadap pengambilan keputusan atau perbedaan dalam penilaian terhadap situasi etis dapat menciptakan ketidaksepakatan yang signifikan di antara anggota kelompok. Manajemen konflik dalam konteks nilai melibatkan pemahaman mendalam terhadap perspektif masing-masing individu. Upaya untuk membangun pemahaman bersama mengenai nilai-nilai yang mendasari keputusan dan tindakan dapat membantu meredakan ketegangan. Komunikasi terbuka dan dialog konstruktif perlu diterapkan untuk mencapai pemahaman bersama dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan kerja sama efektif di dalam kelompok.

### **3. Ketidakjelasan Peran:**

Ketidakjelasan peran dalam suatu kelompok mencerminkan situasi di mana anggota kelompok mengalami kesulitan untuk memahami tugas atau tanggung jawab. Hal ini dapat menciptakan kebingungan dan meningkatkan potensi konflik di dalam kelompok. Penelitian terbaru dalam bidang dinamika kelompok menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran dapat menjadi sumber utama konflik interpersonal dan menghambat kinerja kelompok. Menurut Grant *et al.* (2018), ketidakjelasan peran seringkali terkait dengan komunikasi yang tidak efektif atau perubahan struktural dalam organisasi. Anggota kelompok yang tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dapat mengalami kebingungan dalam menjalankan tugas, memicu frustrasi, dan meningkatkan ketidakpastian. Pentingnya menjelaskan dan mendefinisikan peran dengan jelas diakui sebagai strategi untuk mengatasi ketidakjelasan peran dalam kelompok (Grant *et al.*, 2018). Pemimpin kelompok atau manajemen organisasi harus memastikan bahwa setiap anggota kelompok memahami dengan baik peran, tujuan kelompok, dan harapan yang diberikan. Dengan demikian, dapat dihindari konflik yang disebabkan oleh ketidakjelasan peran, dan kelompok dapat bekerja secara lebih efektif menuju pencapaian tujuan bersama.

### **4. Komunikasi Buruk:**

Komunikasi buruk merupakan indikator krusial yang dapat memicu konflik dalam kelompok. Menurut penelitian terbaru yang diterbitkan dalam "*Journal of Group Dynamics*" oleh Wang *et al.* (2021) berjudul "*The Impact of Communication Patterns on Team*



*Conflict*," komunikasi yang tidak efektif dapat menjadi pemicu utama konflik di dalam kelompok. Wang *et al.* (2021) menekankan bahwa ketidakjelasan dalam penyampaian pesan atau kurangnya pendengaran aktif dapat menciptakan miskomunikasi dan ketidakpahaman di antara anggota kelompok. Misalnya, kurangnya klarifikasi terhadap instruksi, atau kegagalan dalam menyampaikan ide dengan jelas dapat memicu kebingungan dan menimbulkan konflik. Manajemen konflik dalam konteks komunikasi buruk memerlukan peningkatan keterampilan komunikasi tim. Pelatihan komunikasi yang efektif, pendekatan terbuka terhadap umpan balik, dan penggunaan teknologi komunikasi yang sesuai dapat membantu mengatasi tantangan dalam komunikasi dan meminimalkan potensi konflik di dalam kelompok.





## BAB V KEPEMIMPINAN

### A. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan mencakup beragam konsep dan model yang memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan dapat dipahami dan diterapkan. Salah satu pendekatan utama adalah Teori Kontingensi, yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual. Faktor-faktor seperti situasi tugas, hubungan pemimpin-bawahan, dan tingkat kekuatan posisi pemimpin berperan kunci dalam menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Selain itu, Teori Transformasional menggarisbawahi pentingnya pemimpin sebagai agen perubahan yang dapat memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai kinerja luar biasa. Pemimpin transformasional mendorong pengembangan visi bersama, memberikan dukungan emosional, dan membangun hubungan interpersonal yang kuat.

Teori kepemimpinan terus berkembang sejalan dengan perubahan dinamika organisasi dan kebutuhan kepemimpinan di era modern. Dengan memahami berbagai teori ini, pemimpin dapat mengembangkan keterampilan dan pendekatan yang sesuai dengan konteksnya untuk mencapai kinerja yang optimal. Beberapa teori kepemimpinan yang relevan dan banyak dibahas dalam literatur manajemen termasuk:

## **1. Teori Kontingensi**

Teori Kontingensi merupakan pendekatan yang menggambarkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang universal dan efektif di semua situasi; sebaliknya, efektivitas kepemimpinan tergantung pada faktor-faktor situasional yang spesifik. Salah satu contoh terkenal dari Teori Kontingensi adalah Teori Kontingensi Fiedler. Menurut Fiedler, keefektifan kepemimpinan bergantung pada sejauh mana hubungan antara kepemimpinan dan anggota tim bersifat baik atau buruk, serta sejauh mana tugas-tugas yang dihadapi oleh kelompok tersebut memiliki struktur yang jelas. Teori Jalan Kehidupan Pemimpin oleh Hersey dan Blanchard adalah juga bagian dari Teori Kontingensi yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada tingkat kematangan atau kesiapan anggota tim. Teori ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang berbeda yang cocok dengan tingkat kematangan berbeda dari anggota tim. Dengan pendekatan ini, Teori Kontingensi memberikan pandangan yang lebih kontekstual dan realistis terhadap kepemimpinan, mempertimbangkan kompleksitas situasi organisasional. Meskipun teori ini memberikan wawasan yang berharga, perlu diingat bahwa setiap organisasi memiliki dinamika unik, dan keefektifan suatu gaya kepemimpinan mungkin bervariasi berdasarkan konteks spesifik dari organisasi tersebut (Northouse, 2018).

## **2. Teori Transformasional**

Teori Transformasional merupakan paradigma kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai agen perubahan yang dapat menginspirasi dan memotivasi anggota

tim untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan visi yang inspiratif, mendorong inovasi, dan memberikan dukungan emosional kepada anggota tim. Salah satu konsep utama dalam teori ini adalah "kepemimpinan karismatik," di mana pemimpin memancarkan daya tarik dan keyakinan yang menginspirasi bawahan. Teori ini dikembangkan oleh James MacGregor Burns dan kemudian diperluas oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional melibatkan interaksi yang saling membangun antara pemimpin dan anggota tim, menciptakan iklim di mana kedua belah pihak saling memperkuat dan meningkatkan kinerja. Teori Transformasional telah diakui sebagai model kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi dan menghasilkan anggota tim yang lebih termotivasi dan berkinerja tinggi (Bass & Riggio, 2006). Penerapan prinsip-prinsip transformasional dapat menciptakan budaya organisasional yang dinamis dan adaptif, sesuai dengan tuntutan zaman yang terus berubah.

### **3. Teori Situasional**

Teori Situasional dalam konteks kepemimpinan menyatakan bahwa efektivitas suatu gaya kepemimpinan bergantung pada situasi atau tugas tertentu yang dihadapi oleh pemimpin. Dua model terkemuka dalam teori ini adalah Teori Kontingensi Fiedler dan Model Jalan Kehidupan Pemimpin Hersey-Blanchard. Teori Kontingensi Fiedler, dikembangkan oleh Fred Fiedler, menekankan bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan alami yang cenderung tetap konstan, dan keefektifan pemimpin bergantung pada

keselarasan antara gaya kepemimpinan dan kebutuhan situasional tertentu. Situasi diukur melalui tiga variabel utama: hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin. Model Jalan Kehidupan Pemimpin Hersey-Blanchard, oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, memandang efektivitas kepemimpinan sebagai hasil dari interaksi antara tingkat kematangan atau kesiapan bawahan dan gaya kepemimpinan. Model ini menawarkan empat gaya kepemimpinan yang berbeda, tergantung pada tingkat kematangan bawahan. Kedua teori ini menekankan pentingnya konteks dan situasi dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Implementasi teori situasional dapat membantu organisasi dalam mengadaptasi kepemimpinan sesuai dengan perubahan situasional yang terjadi (Northouse, 2018).

#### **4. Teori Pemimpin-Servan**

Teori Pemimpin-Servan menandai pendekatan yang unik terhadap kepemimpinan, dengan fokus utama pada pelayanan dan kepentingan anggota tim. Menurut teori ini, pemimpin servan melihat diri sebagai pelayan terlebih dahulu dan kemudian sebagai pemimpin, berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan dan perkembangan anggota tim, dengan keyakinan bahwa pelayanan yang baik akan menciptakan lingkungan yang mempromosikan kinerja yang lebih baik. Teori ini menggeser paradigma tradisional kepemimpinan yang seringkali berpusat pada kekuasaan dan otoritas. Pemimpin-servan berusaha membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan anggota tim, mempromosikan kepercayaan, partisipasi, dan pertumbuhan personal. Pendekatan ini terbukti efektif dalam memotivasi anggota

tim dan menciptakan budaya kerja yang positif. Pemimpin-servan diakui karena kemampuan dalam membangun kolaborasi, menginspirasi, dan mengembangkan potensi penuh anggota tim (Greenleaf, 1970). Dalam era modern, di mana kepemimpinan berbasis pelayanan semakin dihargai, teori pemimpin-servan memberikan landasan yang kuat untuk membentuk pemimpin yang berorientasi pada nilai-nilai dan kesejahteraan anggota tim. Pendekatan ini menempatkan pelayanan sebagai landasan utama dalam mencapai tujuan dan mengelola tim dengan efektif.

## **5. Teori Partisipatif (*Participative Leadership*)**

Teori Partisipatif, atau yang dikenal sebagai *Participative Leadership*, mencirikan kepemimpinan yang melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang menganut teori ini memfasilitasi partisipasi aktif dan kontribusi ide-ide dari seluruh tim, memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan kelompok. Dalam konteks ini, pendekatan ini sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan demokratis. Pentingnya partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan adalah untuk meningkatkan pemahaman bersama, mengoptimalkan pemecahan masalah, dan menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap berbagai perspektif. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja tim secara keseluruhan (Yukl, 2013). Meskipun keputusan akhir tetap di tangan pemimpin, kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan membawa dampak positif pada dinamika tim. Pemimpin partisipatif menciptakan suasana di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan memiliki kontribusi

yang berarti terhadap arah kelompok. Sejalan dengan perubahan dinamika organisasi modern, teori partisipatif menunjukkan relevansi dan efektivitasnya dalam membentuk tim yang responsif dan berkinerja tinggi (Northouse, 2018).

## **6. Teori Kepemimpinan Transaksional**

Teori Kepemimpinan Transaksional menekankan pertukaran antara pemimpin dan anggota tim sebagai dasar kepemimpinan. Fokus utamanya adalah pada pemberian reward atau hukuman berdasarkan kinerja anggota tim. Dalam konteks ini, pemimpin transaksional menggunakan pendekatan contingent reward, yang melibatkan pengakuan atau penghargaan sebagai respons terhadap pencapaian tujuan atau kinerja yang baik. Selain itu, terdapat juga konsep *manajemen-by-exception*, di mana pemimpin menilai dan mengintervensi hanya ketika hasil atau kinerja tidak memenuhi harapan. Teori ini menitikberatkan pada kerangka kerja yang jelas dalam hal ekspektasi dan pengakuan, menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur. Pemimpin transaksional memotivasi anggota tim dengan memberikan insentif atau sanksi sesuai dengan pencapaian target atau kesalahan yang terjadi. Meskipun terdapat keuntungan dalam mencapai tujuan tertentu, beberapa kritik mengemukakan bahwa pendekatan ini mungkin kurang mampu merangsang kreativitas dan inovasi dalam jangka panjang (Bass & Riggio, 2006).

## **7. Teori Jalan Kontinjensi Fiedler**

Teori Jalan Kontinjensi Fiedler, dikembangkan oleh Fred E. Fiedler, menawarkan pendekatan untuk memahami hubungan yang kompleks antara gaya kepemimpinan dan situasi yang paling sesuai.



Fiedler mengusulkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya tergantung pada karakteristik kepribadian pemimpin, tetapi juga pada kondisi tugas dan hubungan dalam situasi tertentu. Dalam teori ini, gaya kepemimpinan diukur dengan skala LPC (*Least Preferred Coworker*), yang mencerminkan apakah seorang pemimpin lebih memilih atau tidak memilih rekan kerja yang dianggap paling sulit bekerja sama. Fiedler membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga kategori utama: tugas yang baik, hubungan yang baik, dan tugas-hubungan yang seimbang. Tugas yang baik menunjukkan fokus pada tugas dan tujuan, sementara hubungan yang baik menyoroti pentingnya hubungan interpersonal. Tugas-hubungan yang seimbang menunjukkan adanya keseimbangan antara fokus pada tugas dan hubungan. Fiedler menyarankan bahwa keberhasilan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan seseorang dan kebutuhan situasi tertentu (Northouse, 2018).

## B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencakup pola perilaku dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memandu dan memotivasi tim atau organisasi. Dalam konteks ini, Northouse (2018) menyajikan empat gaya kepemimpinan utama yang melibatkan pendekatan berbeda terhadap pengambilan keputusan dan hubungan interpersonal. Gaya kepemimpinan transformasional ditandai oleh upaya pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai prestasi luar biasa, sementara gaya kepemimpinan transaksional melibatkan pertukaran antara

pemimpin dan anggota tim berdasarkan reward atau punishment. Sementara itu, gaya kepemimpinan *laissez-faire* mencerminkan keterlibatan minimal pemimpin, memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif. Selain itu, gaya kepemimpinan situasional menyesuaikan pendekatan berdasarkan tuntutan situasional dan kebutuhan anggota tim. Referensi ini menyediakan pemahaman komprehensif tentang variasi dalam pendekatan kepemimpinan yang dapat disesuaikan dengan konteks spesifik dan membantu pemimpin dalam memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merujuk pada cara atau pola yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa gaya kepemimpinan utama yang sering dibahas dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi antara lain:

### **1. Kepemimpinan Otoriter:**

Kepemimpinan otoriter adalah suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengambil peran sentral dalam pengambilan keputusan dan memberikan instruksi langsung kepada anggota tim. Pemimpin yang menerapkan gaya ini memiliki kendali penuh atas inisiatif, dan keputusan diambil tanpa banyak melibatkan partisipasi atau masukan dari anggota tim. Kepemimpinan otoriter seringkali diadopsi dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan ketegasan, terutama di lingkungan di mana struktur hierarki yang jelas dan kendali yang ketat diperlukan. Meskipun dapat efektif dalam situasi-situasi tertentu, pendekatan ini juga memiliki potensi

untuk menghambat kreativitas dan partisipasi anggota tim. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang mendukung inovasi dan pengembangan pribadi karyawan. Namun, dalam konteks tertentu, seperti keadaan darurat atau situasi krisis, kepemimpinan otoriter dapat memberikan kejelasan dan arah yang dibutuhkan.

## **2. Kepemimpinan Demokratis:**

Kepemimpinan demokratis merupakan suatu gaya kepemimpinan yang memberikan penekanan pada partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang menganut gaya ini cenderung membuka ruang untuk diskusi, mendengarkan masukan dari anggota tim, dan memfasilitasi kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini mendorong suasana kerja yang inklusif dan merangsang motivasi karyawan karena merasa dihargai dan terlibat secara aktif dalam membentuk arah dan kebijakan organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dapat berkontribusi positif terhadap kinerja tim, inovasi, dan kepuasan kerja. Dengan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin dapat memanfaatkan keberagaman ide dan pengalaman yang dapat meningkatkan solusi yang lebih kreatif dan berkelanjutan. Pendekatan ini juga menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama di antara anggota tim, meningkatkan kohesi kelompok. Meskipun memiliki banyak kelebihan, penting untuk dicatat bahwa kepemimpinan demokratis mungkin tidak selalu efektif dalam situasi-situasi yang membutuhkan keputusan cepat atau di mana ada kebutuhan untuk struktur hierarki yang lebih kuat.

Oleh karena itu, pemimpin yang menerapkan kepemimpinan demokratis perlu memahami konteks dan kebutuhan spesifik tim atau organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

### **3. Kepemimpinan Transaksional:**

Kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan insentif atau hukuman untuk memotivasi anggota tim. Dalam konteks ini, pemimpin menetapkan aturan dan ekspektasi yang jelas, dan anggota tim diharapkan untuk mematuhi peraturan tersebut. Pemimpin transaksional memotivasi melalui sistem penghargaan, seperti bonus atau promosi, atau hukuman, seperti teguran atau penurunan gaji, tergantung pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Gaya kepemimpinan ini sering diterapkan dalam situasi-situasi di mana tugas dan tanggung jawab karyawan dapat diukur dengan jelas, dan tujuan organisasi dapat diartikan dalam indikator kinerja yang terukur. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat efektif dalam mencapai tujuan organisasional yang spesifik dan memberikan kejelasan terhadap ekspektasi kinerja. Meskipun kepemimpinan transaksional dapat memberikan struktur dan kejelasan dalam pencapaian tujuan, pendekatan ini cenderung kurang memotivasi secara intrinsik dan kurang mendorong kreativitas dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lebih transformasional. Oleh karena itu, pemimpin perlu mempertimbangkan konteks dan karakteristik tim atau organisasi untuk memutuskan apakah gaya kepemimpinan transaksional sesuai untuk mencapai tujuan tertentu.

#### **4. Kepemimpinan Transformasional:**

Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dengan melebihi kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan saat ini, tetapi juga memiliki visi jangka panjang yang dapat mengilhami dan membimbing anggota tim, membawa perubahan positif melalui pembangunan hubungan yang kuat dengan anggota tim, memperkuat ikatan emosional, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Penelitian terbaru menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berdampak positif pada kinerja organisasi, inovasi, dan kepuasan karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi anggota tim dengan memberikan arah yang jelas, mendukung pengembangan keterampilan, dan merangsang kreativitas, juga memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan dan menanggapi tantangan dengan fleksibilitas. Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai pendekatan yang memperkuat komitmen dan loyalitas anggota tim, menciptakan budaya organisasi yang proaktif dan inovatif. Meskipun pendekatan ini memiliki banyak kelebihan, keberhasilannya juga tergantung pada kecocokan dengan konteks dan kebutuhan organisasi atau tim tertentu. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami dengan baik dinamika dan karakteristik anggota tim untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang paling efektif.

## 5. Kepemimpinan Situasional:

Kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan yang menekankan bahwa pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Pemimpin situasional mengakui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang sesuai untuk semua situasi, dan oleh karena itu, memilih untuk menggunakan berbagai gaya kepemimpinan berdasarkan tuntutan dan kebutuhan spesifik dari situasi atau orang yang dipimpin. Konsep ini diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam teori kepemimpinan situasional. Pendekatan ini memandang efektivitas kepemimpinan sebagai hasil dari keseimbangan antara tingkat keterampilan dan kesiapan anggota tim. Pemimpin situasional akan memilih antara empat gaya kepemimpinan utama: memerintah (*telling*), melibatkan (*selling*), mendukung (*participating*), dan memberikan dorongan (*delegating*), tergantung pada sejauh mana anggota tim memiliki keterampilan dan kesiapan yang diperlukan.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dapat membantu meningkatkan kinerja tim dan membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas kepada pemimpin untuk merespons dinamika yang berubah dalam lingkungan kerja. Namun, kesuksesan penerapan kepemimpinan situasional tergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi dan menilai situasi dengan cermat serta menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik anggota tim.

## **C. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Organisasi**

Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku organisasi merupakan aspek penting yang telah menjadi fokus penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yukl (2019), kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek perilaku organisasi, termasuk kinerja individu, motivasi, dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, baik itu transformasional, transaksional, atau gaya lainnya, dapat membentuk budaya organisasi dan memberikan arah terhadap perilaku karyawan. Pemimpin yang mampu memberdayakan dan memotivasi anggota tim seringkali menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Pengaruh kepemimpinan juga dapat memengaruhi dinamika tim, norma-norma kerja, dan tingkat kolaborasi di antara anggota organisasi. Pemimpin yang efektif membantu membentuk nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, menciptakan budaya kerja yang positif, dan memfasilitasi interaksi yang sehat di antara individu. Dengan demikian, pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan memengaruhi perilaku organisasi menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memastikan keberlanjutan kesuksesan organisasi.

### **1. Tingkat Keterlibatan Karyawan:**

Tingkat keterlibatan karyawan merupakan parameter vital dalam menilai efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional, sebuah pendekatan yang mendorong inspirasi, pemberdayaan, dan komitmen, telah menarik perhatian penelitian dalam dekade terakhir (Bass & Riggio, 2020). Transformasional leader menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan visi dan nilai-nilai organisasi, mendorong karyawan untuk melebihi ekspektasi dan merasakan arti dari kontribusi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa terinspirasi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi memiliki kecenderungan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dan merasa lebih puas dengan pekerjaan (Bass & Riggio, 2020).

Kepemimpinan transformasional dapat membantu membangun budaya kerja yang positif, memotivasi karyawan untuk mencapai performa optimal, dan menciptakan suasana di mana inovasi dan kolaborasi dapat berkembang. Oleh karena itu, menciptakan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi melalui kepemimpinan transformasional dapat menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2020).

## **2. Tingkat Kepuasan Kerja:**

Tingkat kepuasan kerja menjadi indikator kritis untuk mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku organisasi. Kepemimpinan yang memahami dan mendukung kebutuhan karyawan dapat secara positif memengaruhi persepsi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Penelitian oleh Avolio *et al.* (2018)



menyoroti bahwa baik gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional memiliki korelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan. Kepemimpinan transaksional, yang melibatkan pertukaran reward atau punishment berdasarkan kinerja, dapat memberikan stabilitas dan kejelasan dalam tugas-tugas harian, memberikan kepuasan intrinsik bagi karyawan. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional, yang menekankan pemberdayaan, visi, dan dukungan, dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui penciptaan lingkungan yang mendukung perkembangan profesional dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang mampu menggabungkan elemen-elemen dari kedua gaya kepemimpinan ini dapat secara positif mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang pada gilirannya, berkontribusi pada kinerja dan retensi karyawan (Avolio *et al.*, 2018).

### **3. Efektivitas Tim dan Kolaborasi:**

Efektivitas tim dan kolaborasi menjadi indikator penting dalam mengevaluasi pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak positif pada efektivitas tim dan kerjasama antarindividu. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pemberdayaan, motivasi, dan penciptaan budaya kerja yang positif. Penelitian oleh Bass dan Riggio (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kinerja tim yang lebih baik. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan anggota tim cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi kolaborasi, inovasi,

dan pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks ini, efektivitas tim bukan hanya diukur dari produktivitas, tetapi juga dari tingkat keterlibatan, kepuasan, dan kolaborasi antaranggota tim. Dengan mengembangkan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan tim, pemimpin transformasional dapat menciptakan fondasi yang kokoh untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, efektivitas tim dan kolaborasi merupakan indikator relevan yang mencerminkan dampak positif kepemimpinan transformasional pada perilaku organisasi (Bass & Riggio, 2017).

#### **4. Tingkat Retensi Karyawan:**

Tingkat retensi karyawan menjadi indikator signifikan dalam mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku organisasi, terutama dalam konteks keberlanjutan dan stabilitas tenaga kerja. Kepemimpinan yang efektif dapat berperan kunci dalam mempertahankan anggota berbakat dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memuaskan. Penelitian terbaru oleh Avanzi *et al.* (2020) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan tingkat retensi. Pemimpin yang mampu memahami dan mendukung kebutuhan individu, memberikan pengakuan atas kontribusi, dan menciptakan atmosfer kerja yang positif dapat menciptakan loyalitas dan komitmen yang tinggi.



## BAB VI BUDAYA ORGANISASI

### A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada kumpulan nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota suatu organisasi, membentuk landasan untuk perilaku bersama. Sebagai suatu entitas abstrak, budaya organisasi berperan sentral dalam membentuk identitas dan memandu tindakan karyawan serta kebijakan perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2020), budaya organisasi mencakup aspek-aspek seperti etika kerja, sikap terhadap inovasi, serta cara anggota organisasi berinteraksi. Pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi sangat penting karena dapat memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi. Dalam literatur manajemen modern, budaya organisasi dianggap sebagai pilar utama dalam mencapai tujuan jangka panjang dan membangun keunggulan bersaing. Studi empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan karyawan, keterlibatan, dan adaptabilitas terhadap perubahan (Denison, 2020).

#### 1. Nilai-nilai Organisasi:

Nilai-nilai organisasi berperan sentral dalam membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan prinsip-prinsip dan

keyakinan fundamental yang dipegang oleh organisasi, menciptakan kerangka kerja etika dan perilaku bagi anggotanya. Budaya organisasi menjadi rumah bagi nilai-nilai ini, dan kombinasi uniknya membentuk karakter dan identitas organisasi. Salah satu nilai inti yang sering dijunjung tinggi oleh organisasi adalah integritas. Integritas mencakup kejujuran, etika, dan moralitas dalam setiap tindakan organisasi. Organisasi yang menanamkan integritas dalam nilai-nilai cenderung menciptakan lingkungan di mana anggota merasa diberdayakan untuk membuat keputusan etis.

Inovasi adalah nilai lain yang penting, terutama di era perubahan cepat dan persaingan global. Organisasi yang menekankan inovasi di dalam budaya mendorong kreativitas dan pemikiran proaktif. Ini menciptakan atmosfer yang memacu anggota untuk mencari solusi baru dan terus meningkatkan kualitas produk atau layanan. Budaya yang menciptakan keberagaman dan inklusivitas mengekspresikan nilai-nilai kesetaraan dan menghargai perbedaan. Dalam organisasi yang memahami pentingnya keberagaman, setiap anggota merasa dihargai, dan kolaborasi yang beragam dapat terjadi dengan lebih efektif.

Komitmen terhadap Pelayanan adalah nilai yang mendukung fokus organisasi pada kepuasan pelanggan dan dampak positif pada masyarakat. Organisasi yang menempatkan komitmen ini pada nilai inti cenderung memberikan layanan yang luar biasa dan mencari cara untuk memberikan kontribusi positif pada komunitas. Tidak hanya itu, keadilan dan keberlanjutan semakin menjadi nilai pusat dalam budaya organisasi. Keadilan menciptakan lingkungan di mana setiap anggota merasa diperlakukan dengan adil, sementara

keberlanjutan menunjukkan kesadaran organisasi terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Pentingnya nilai-nilai ini bukan hanya dalam mendefinisikan karakter organisasi, tetapi juga dalam membentuk keputusan dan perilaku sehari-hari. Organisasi yang menyelaraskan kebijakan dan praktik dengan nilai-nilai inti ini cenderung mencapai keseimbangan antara pencapaian tujuan dan kesejahteraan anggota. Dalam riset terbaru, seperti yang dicontohkan oleh Brown *et al.* (2021) dan Johnson (2019), ditemukan bahwa organisasi yang secara eksplisit mengartikulasikan dan menerapkan nilai-nilai ini dalam kebijakan dan proses cenderung memiliki kepuasan karyawan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan tingkat retensi yang lebih kuat. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya nilai-nilai organisasi sebagai pilar fondasi budaya yang sukses.

## **2. Norma-norma Organisasi:**

Norma-norma organisasi, meskipun seringkali tidak tertulis, memegang peranan sentral dalam membentuk budaya organisasi. Menciptakan dasar etika dan tata tertib yang mengarahkan cara anggota organisasi berinteraksi dan berkolaborasi. Dalam budaya organisasi yang sehat, norma-norma ini menjadi panduan yang tidak tertulis namun sangat kuat dalam membentuk karakter dan identitas organisasi. Salah satu norma yang umum dijumpai adalah kejujuran dan transparansi. Organisasi yang memprioritaskan norma ini cenderung menciptakan lingkungan di mana informasi bersifat terbuka dan keterbukaan dihargai. Hal ini menciptakan dasar kepercayaan di antara anggota dan dengan pihak eksternal.

Kerja Tim dan Kolaborasi adalah norma penting lainnya. Dalam organisasi yang menghargai kerja tim, norma-norma ini mendorong kolaborasi dan saling ketergantungan antaranggota. Ini melibatkan pembagian informasi, dukungan bersama, dan komunikasi terbuka untuk mencapai tujuan bersama. Norma penerimaan terhadap kegagalan juga mungkin hadir. Organisasi yang mendorong norma ini menciptakan lingkungan di mana anggota merasa nyaman untuk mengambil risiko dan belajar dari kegagalan tanpa takut akan hukuman atau stigma.

Etika dan Kode Etik menjadi norma yang lebih formal, tetapi sangat penting. Organisasi yang memiliki norma etika yang kuat cenderung menetapkan standar tinggi untuk perilaku anggota dan mengarahkan keputusan sehari-hari berdasarkan prinsip-prinsip moral. Budaya yang mengutamakan keberagaman dan inklusivitas juga mencakup norma-norma yang mendukung pengakuan dan penghargaan terhadap perbedaan. Ini menciptakan lingkungan di mana norma-norma melarang diskriminasi dan mendorong keberagaman di seluruh organisasi.

Fleksibilitas dan Inovasi dapat menjadi norma-norma yang didorong dalam organisasi yang ingin tetap relevan dan beradaptasi dengan perubahan. Mendorong anggota untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif adalah contoh dari norma-norma semacam itu. Dalam riset terbaru, penelitian oleh Johnson (2020) dan Smith *et al.* (2018) menunjukkan bahwa organisasi yang secara eksplisit membentuk dan memperkuat norma-norma ini dalam budaya cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, dan tingkat kepuasan yang lebih baik. Implementasi yang baik dari norma-norma ini dapat memberikan

landasan etis yang kuat, mendukung kolaborasi yang efektif, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

### **3. Simbol-simbol Organisasi:**

Simbol-simbol dalam konteks organisasi bukan hanya elemen dekoratif, melainkan merupakan ekspresi visual dari identitas dan nilai-nilai inti yang membangun budaya organisasi, mencakup elemen seperti logo, slogan, warna, dan bahkan ritual perusahaan yang memiliki makna mendalam bagi anggota organisasi. Salah satu simbol yang paling mencolok adalah logo perusahaan. Logo bukan hanya gambar grafis, tetapi merepresentasikan esensi dari organisasi itu sendiri. Contohnya, logo Apple yang ikonik mencerminkan inovasi, keanggunan, dan kesederhanaan, nilai-nilai yang diyakini perusahaan tersebut.

Slogan organisasi juga menjadi simbol penting. Slogan yang efektif menyampaikan pesan singkat yang mencakup misi, visi, atau nilai inti perusahaan. Contohnya, "Just Do It" dari Nike bukan hanya sekedar kata-kata, melainkan menjadi semacam semangat atau semangat bagi para penggemar merek. Warna yang dipilih oleh organisasi juga memiliki dampak psikologis yang kuat dan menjadi simbol budaya. Sebagai contoh, warna merah dapat menciptakan energi dan keberanian, sementara warna biru sering dikaitkan dengan kestabilan dan kepercayaan.

Ritual perusahaan juga termasuk dalam simbol-simbol organisasi. Mungkin ini adalah pertemuan rutin mingguan atau ritual khusus saat merayakan pencapaian tertentu. Ritual-ritual ini menciptakan pengalaman bersama yang memperkuat keterikatan

antaranggota organisasi dan memelihara budaya yang kuat. Dalam penelitian terbaru, McMillan dan Chavis (2018) menyoroti bahwa simbol-simbol organisasi berperan penting dalam membangun dan memelihara ikatan sosial di antara anggota organisasi. Logo yang kuat, slogan yang bermakna, dan ritual yang dihormati tidak hanya menciptakan identitas, tetapi juga merangsang perasaan memiliki dan keterlibatan anggota organisasi.

Mengelola simbol-simbol organisasi dengan bijak merupakan strategi yang efektif untuk membentuk budaya organisasi yang positif. Simbol-simbol tersebut menciptakan landasan visual yang membantu menyatukan anggota organisasi di sekitar nilai-nilai bersama dan identitas perusahaan. Dalam era di mana citra dan brand sangat penting, simbol-simbol ini tidak hanya menjadi dekorasi, melainkan juga penentu utama keberhasilan budaya organisasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memahami dan merencanakan simbol-simbol ini dengan saksama untuk mendukung dan memperkuat budaya yang diinginkan.

## **B. Membentuk dan Mengelola Budaya Organisasi**

Membentuk dan mengelola budaya organisasi adalah tugas krusial dalam membawa organisasi menuju kesuksesan bersama. Dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi aset strategis untuk



meningkatkan kinerja, memotivasi karyawan, dan memperkuat identitas perusahaan. Schein (2014) menekankan pentingnya pemimpin organisasi sebagai agen utama dalam membentuk budaya yang mendukung visi dan misi organisasi. Proses membentuk budaya organisasi dimulai dengan merumuskan nilai-nilai inti yang menjadi dasar identitas perusahaan. Pemimpin perlu mengartikulasikan nilai-nilai ini secara jelas dan mengintegrasikannya ke dalam semua aspek operasional. Selain itu, komunikasi yang konsisten dan model peran dari pemimpin menjadi kunci untuk memastikan bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan di semua tingkatan organisasi.

Mengelola budaya organisasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika internal organisasi. Pemimpin harus mampu merespons perubahan dengan fleksibilitas tanpa kehilangan akar nilai-nilai inti. Adanya mekanisme umpan balik dari karyawan juga penting agar budaya dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dan harapan anggota organisasi. Dalam mengelola budaya organisasi, referensi utama adalah penelitian oleh Cameron dan Quinn (2011), yang menawarkan kerangka kerja *Competing Values Framework (CVF)*. Framework ini membantu pemimpin memahami dan mengelola kontradiksi internal dalam budaya organisasi, memungkinkan adaptasi yang seimbang terhadap perubahan eksternal. Dengan menyusun dan merawat budaya organisasi dengan bijak, organisasi dapat menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan dan adaptasi di tengah perubahan lingkungan yang terus berlangsung.

## **1. Artikulasi Nilai-Nilai Inti:**

Artikulasi nilai-nilai inti merupakan fondasi utama dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi. Pemimpin yang efektif dapat memahami dan mengkomunikasikan dengan jelas nilai-nilai yang ingin diusung oleh organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan prinsip-prinsip dan keyakinan fundamental yang membimbing perilaku dan keputusan anggota organisasi. Keterbukaan dan kejelasan dalam artikulasi nilai-nilai ini menciptakan panduan yang kuat bagi seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai inti sering kali menjadi penentu utama identitas organisasi. Sebagai contoh, nilai-nilai seperti kejujuran, kerjasama, inovasi, atau keberlanjutan dapat membentuk dasar etika dan tujuan bersama. Ketika nilai-nilai ini diartikulasikan dengan baik, anggota organisasi dapat memahami landasan moral dan tujuan strategis yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Artikulasi nilai-nilai inti juga berperan kunci dalam membentuk budaya inklusif. Nilai-nilai seperti keadilan, kesetaraan, dan menghormati keberagaman dapat ditekankan, memberikan petunjuk tentang sikap dan perilaku yang diharapkan dari setiap anggota organisasi. Referensi terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengartikulasikan nilai-nilai inti dengan baik dapat mencapai sejumlah keuntungan. Menurut studi oleh Cameron dan Quinn (2019), organisasi yang sukses dalam membentuk dan mengelola budaya memiliki dampak positif pada retensi karyawan, kepuasan kerja, dan adaptabilitas terhadap perubahan.

Nilai-nilai inti yang diartikulasikan dengan baik juga dapat memotivasi anggota organisasi. Penelitian oleh Denison (2018)

menunjukkan bahwa ketika nilai-nilai organisasi diterapkan secara konsisten, hal itu dapat meningkatkan komitmen karyawan dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Selama proses rekrutmen, pemimpin yang mampu mengomunikasikan dengan efektif nilai-nilai inti organisasi juga dapat menarik individu yang sejalan dengan budaya yang diinginkan. Hal ini memastikan bahwa anggota organisasi memiliki nilai-nilai yang sejalan, yang pada gilirannya dapat memperkuat kesatuan dan identitas kolektif.

## **2. Integrasi Nilai dalam Praktik Operasional:**

Integrasi nilai dalam praktik operasional adalah langkah krusial dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi yang kuat. Proses ini mencerminkan sejauh mana nilai-nilai inti organisasi menjadi bagian tak terpisahkan dari setiap aspek operasional, tindakan sehari-hari, dan pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif memiliki peran penting dalam mengarahkan integrasi nilai ini untuk menciptakan budaya yang konsisten dan berkelanjutan. Integrasi nilai dalam praktik operasional mencakup implementasi nilai-nilai inti dalam kebijakan, prosedur, dan norma organisasi. Misalnya, jika kejujuran adalah nilai inti, organisasi perlu memiliki kebijakan transparansi dan akuntabilitas yang tercermin dalam setiap tingkatan.

Pemimpin perlu memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Melibatkan karyawan dalam proses pembentukan nilai dan memberikan pelatihan yang berkelanjutan tentang implementasi nilai-nilai dapat membantu memperkuat integrasi ini. Integrasi nilai

juga dapat tercermin dalam reward system organisasi. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada individu atau tim yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai inti dapat memperkuat kepatuhan terhadap budaya organisasi.

Studi terbaru oleh Denison (2021) menekankan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai inti dalam praktik operasionalnya dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, membangun kepercayaan, dan meningkatkan kepuasan anggota organisasi. Dalam konteks integrasi nilai dalam praktik operasional, komunikasi berperan sebagai alat penting. Pemimpin perlu secara terus-menerus berkomunikasi nilai-nilai inti, memberikan contoh dalam tindakan sehari-hari, dan memberikan umpan balik terkait bagaimana nilai-nilai tersebut diaplikasikan dalam setiap proses operasional. Pada akhirnya, integrasi nilai dalam praktik operasional menciptakan landasan yang kuat untuk budaya organisasi yang kokoh dan berkelanjutan. Organisasi yang mampu menyelaraskan setiap aspek operasionalnya dengan nilai-nilai inti akan mendorong kolaborasi, motivasi, dan identifikasi yang lebih kuat dari anggota organisasi terhadap tujuan bersama.

### **3. Fleksibilitas dalam Respons Terhadap Perubahan:**

Fleksibilitas dalam respons terhadap perubahan menjadi kunci dalam membangun dan mengelola budaya organisasi yang kokoh dan adaptif. Indikator ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk menavigasi perubahan eksternal tanpa mengorbankan nilai-nilai inti yang telah dianut. Seorang pemimpin yang efektif harus dapat menjaga keseimbangan antara konsistensi

nilai inti dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Penting untuk menciptakan budaya organisasi yang fleksibel, di mana nilai-nilai inti dapat diinterpretasikan dan diterapkan secara kontekstual. Pemimpin harus memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana nilai-nilai tersebut dapat diartikan dalam berbagai situasi, memungkinkan organisasi untuk tetap setia pada prinsip-prinsip inti sambil menyesuaikan tindakan dengan dinamika perubahan eksternal.

Fleksibilitas dalam respons terhadap perubahan juga melibatkan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan terkait perubahan. Pemimpin yang mendorong partisipasi aktif akan menciptakan budaya yang responsif dan memberdayakan individu untuk berkontribusi pada solusi yang inovatif. Studi terkini oleh Cameron dan Quinn (2018) menyoroti bahwa organisasi yang memadukan nilai-nilai inti dengan fleksibilitas respons terhadap perubahan cenderung memiliki tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk mengatasi tantangan baru tanpa mengorbankan integritas budaya, menciptakan lingkungan yang dinamis dan menginspirasi.

Fleksibilitas dalam respons terhadap perubahan juga dapat tercermin dalam kapasitas organisasi untuk mengelola konflik yang muncul selama proses perubahan. Pemimpin yang dapat membimbing organisasi melalui periode transisi dengan mempertahankan stabilitas budaya sambil merespons kebutuhan adaptasi memiliki dampak positif terhadap keberhasilan perubahan tersebut. Dalam konteks fleksibilitas respons terhadap perubahan, komunikasi memiliki peran penting. Pemimpin harus secara

transparan berkomunikasi tentang alasan di balik perubahan, bagaimana nilai-nilai inti terjaga, dan bagaimana organisasi berupaya untuk tetap relevan di tengah dinamika lingkungan.

#### **4. Mekanisme Umpan Balik dan Koreksi:**

Mekanisme umpan balik dan koreksi merupakan elemen penting dalam pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi yang efektif. Ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk mengadaptasi nilai-nilai inti berdasarkan umpan balik yang diterima, seiring dengan perubahan dalam dinamika internal dan eksternal. Organisasi yang sukses membangun budaya yang dinamis biasanya memiliki mekanisme terstruktur untuk menerima umpan balik dari karyawan. Ini dapat melibatkan survei karyawan, pertemuan periodik, atau platform umpan balik online. Penting untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman memberikan umpan balik tanpa takut reprisal.

Langkah berikutnya adalah menerapkan koreksi berdasarkan umpan balik yang diterima. Pemimpin dan pengambil keputusan harus memanfaatkan informasi ini untuk mengevaluasi apakah nilai-nilai inti organisasi masih relevan atau perlu disesuaikan. Proses ini dapat melibatkan perubahan kebijakan, program pelatihan, atau komunikasi yang lebih efektif tentang nilai-nilai organisasi. Studi oleh Denison *et al.* (2018) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menyesuaikan nilai-nilai inti berdasarkan umpan balik karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Hal ini menekankan pentingnya kesinambungan dalam mendefinisikan dan merevitalisasi nilai-nilai

organisasi agar tetap relevan dengan perkembangan internal dan eksternal.

Adopsi koreksi berdasarkan umpan balik juga menciptakan siklus pembelajaran organisasi. Dengan mengevaluasi dan merespons umpan balik, organisasi dapat memperbaiki dan meningkatkan budaya seiring waktu. Pemimpin yang memotivasi anggota tim untuk terlibat dalam proses ini dan menerapkan perubahan yang diperlukan berperan kunci dalam pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi yang responsif dan adaptif. Dalam era dinamika bisnis yang terus berubah, mekanisme umpan balik dan koreksi menjadi landasan bagi organisasi yang ingin menjaga ketahanan budaya. Fleksibilitas dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman adalah kunci untuk menghadapi tantangan dan peluang yang terus berkembang di dunia bisnis yang kompetitif.

## **C. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja suatu perusahaan. Menurut penelitian oleh Cameron dan Quinn (2018), budaya organisasi yang kuat dan terintegrasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, motivasi, dan komitmen terhadap tujuan perusahaan. Budaya yang mendukung inovasi juga dapat meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan pasar dan teknologi. Selain itu, budaya yang mempromosikan kerja tim dan kolaborasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kreativitas. Penelitian oleh Denison *et al.* (2019) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang

mendukung kolaborasi cenderung memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Budaya organisasi yang kontraproduktif atau tidak sesuai dengan nilai-nilai individu dapat berdampak negatif. Misalnya, budaya yang mempromosikan ketidaksetaraan atau kurangnya dukungan sosial dapat mengurangi kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan perlu memahami peran budaya organisasi dalam membentuk kinerja dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa budaya tersebut sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Dengan begitu, budaya organisasi dapat menjadi aset yang memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

### **1. Keterlibatan Karyawan yang Tinggi:**

Keterlibatan karyawan yang tinggi menjadi landasan penting dalam mengukur dampak budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Keterlibatan karyawan mencakup tingkat komitmen, motivasi, dan koneksi emosional yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memberdayakan, dan memberi nilai pada kontribusi individu. Berdasarkan penelitian terbaru, budaya organisasi yang mendalam dan relevan dengan nilai-nilai karyawan cenderung meningkatkan keterlibatan. Ketika karyawan merasakan adanya keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai perusahaan, lebih cenderung terlibat secara emosional dalam



pekerjaan. Hal ini dapat mencakup kesesuaian nilai-nilai seperti etika kerja, keadilan, dan transparansi.

Pelibatan karyawan juga terkait dengan sejauh mana organisasi memberikan ruang untuk pertumbuhan dan pengembangan individu. Budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, pengakuan atas pencapaian, dan memberikan dukungan dalam mengatasi tantangan dapat membangun keterlibatan yang lebih tinggi. Budaya organisasi yang menempatkan karyawan sebagai aset berharga dengan memberikan otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkolaborasi juga memiliki dampak positif pada keterlibatan. Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan berbasis keterlibatan, mendengarkan masukan karyawan, dan melibatkan dalam pengambilan keputusan, dapat menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada konteks ini, keterlibatan karyawan yang tinggi dapat diukur melalui survei keterlibatan, observasi perilaku, dan tingkat partisipasi dalam inisiatif organisasi. Budaya organisasi yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan secara konsisten dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada kinerja perusahaan melalui peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan pencapaian tujuan jangka panjang.

## **2. Inovasi dan Kreativitas:**

Inovasi dan kreativitas menjadi unsur penting dalam mengukur dampak budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Budaya yang mendorong inovasi dan kreativitas menciptakan

lingkungan di mana ide-ide baru diterima, dihargai, dan didorong untuk dikembangkan. Dalam penelitian terbaru, ditemukan bahwa budaya organisasi yang mengedepankan inovasi berperan kunci dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di era bisnis yang terus berubah. Budaya inovatif ditandai oleh dukungan terhadap eksperimen, toleransi terhadap risiko, dan penekanan pada pemecahan masalah secara kreatif. Ketika karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide, mengajukan pertanyaan, dan mencoba pendekatan baru, ini menciptakan landasan untuk inovasi yang berkelanjutan. Penting untuk menciptakan budaya di mana kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses belajar dan bukan sebagai stigma negatif.

Sebuah organisasi yang mengedepankan inovasi cenderung memiliki keunggulan dalam merespons perubahan pasar dan teknologi. Budaya ini juga dapat meningkatkan kolaborasi antar tim, mendorong diversitas pikiran, dan menginspirasi kreativitas individu. Pemimpin yang mendukung dan memotivasi tim untuk berpikir di luar batas konvensional dan menciptakan solusi baru berperan penting dalam membentuk budaya inovatif. Dalam mengukur dampak budaya organisasi terhadap inovasi, sejumlah metode dapat digunakan, termasuk survei kepuasan karyawan, evaluasi proyek inovatif, dan analisis tren perubahan.

### **3. Efisiensi Operasional:**

Efisiensi operasional menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur dampak budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Budaya yang mendorong kerja tim, kolaborasi, dan

fokus pada efisiensi operasional cenderung menciptakan lingkungan di mana proses kerja dapat dilakukan dengan optimal. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang memprioritaskan efisiensi operasional dapat memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan. Dalam budaya seperti ini, anggota tim merasa didukung untuk berbagi informasi, bekerja sama secara efektif, dan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi proses kerja. Budaya kolaboratif ini menciptakan sinergi di antara anggota tim, mengurangi hambatan komunikasi, dan meningkatkan koordinasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Pemimpin memiliki peran kunci dalam membentuk budaya yang mendorong efisiensi operasional. Perlu memberikan arahan yang jelas, memotivasi anggota tim untuk bekerja bersama, dan menciptakan kebijakan dan prosedur yang mendukung efisiensi. Selain itu, sistem insentif yang didesain untuk mendorong dan memberikan penghargaan atas kontribusi terhadap efisiensi operasional juga dapat menjadi bagian penting dari budaya organisasi. Penting untuk memantau dan mengevaluasi efisiensi operasional secara teratur dengan menggunakan metode evaluasi yang sesuai dengan konteks dan tujuan organisasi. Dengan menciptakan budaya yang menghargai efisiensi operasional, perusahaan dapat meningkatkan kinerja operasionalnya, merespon perubahan pasar dengan lebih cepat, dan mencapai tujuan-tujuan strategis dengan lebih efektif.

#### **4. Tingkat Retensi Karyawan:**

Tingkat retensi karyawan menjadi indikator signifikan dalam mengukur dampak budaya organisasi terhadap kinerja. Budaya organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat memiliki konsekuensi positif terhadap tingkat retensi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung karyawan memiliki kecenderungan untuk mempertahankan anggota tim yang berbakat dan berpengalaman. Budaya yang menciptakan iklim positif, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, dan memberdayakan anggota tim dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Karyawan yang merasa dihargai dan terhubung dengan nilai-nilai perusahaan memiliki kecenderungan untuk tetap setia pada organisasi tersebut. Hal ini membawa dampak positif terhadap kinerja perusahaan, karena tingkat retensi yang tinggi mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan sementara mempertahankan tingkat pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi.

Peran kepemimpinan sangat penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung retensi karyawan. Kepemimpinan yang memahami dan memperhatikan kebutuhan individu, mengkomunikasikan visi perusahaan dengan jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dapat memberikan kontribusi positif terhadap tingkat retensi. Monitoring secara rutin terhadap tingkat retensi dan penggunaan umpan balik karyawan dapat membantu organisasi menilai keberhasilan budaya dalam mempertahankan anggota tim. Dengan menciptakan budaya yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan, organisasi

dapat mencapai tingkat retensi yang tinggi, mengoptimalkan potensi karyawan, dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja perusahaan.





## **BAB VII**

# **PERUBAHAN ORGANISASI**

Perubahan organisasi adalah suatu proses yang tak terhindarkan dalam evolusi setiap entitas bisnis atau institusi. Sejalan dengan dinamika pasar, teknologi, dan kebutuhan pemangku kepentingan, organisasi perlu beradaptasi agar tetap relevan dan berkelanjutan. Perubahan bisa melibatkan restrukturisasi internal, implementasi teknologi baru, atau bahkan transformasi budaya.

### **A. Proses Perubahan Organisasi**

Proses perubahan organisasi merupakan langkah-langkah strategis yang diambil oleh suatu entitas untuk mengadaptasi, mengembangkan, atau mengubah struktur, budaya, atau proses operasionalnya. Ini mencakup tahap perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang melibatkan pemangku kepentingan dari berbagai tingkatan. Menurut Cummings dan Worley (2019), perubahan organisasi dapat terjadi dalam bentuk transformasional, seperti restrukturisasi besar-besaran atau pengenalan teknologi baru, atau dalam bentuk transaksional, seperti perubahan kecil dalam prosedur operasional.

Proses perubahan melibatkan identifikasi tujuan perubahan, analisis dampak, dan pengembangan strategi implementasi.

Kesuksesan perubahan organisasi sering kali tergantung pada keterlibatan karyawan, komunikasi yang efektif, dan kemampuan kepemimpinan untuk membimbing organisasi melalui transisi. Proses perubahan organisasi merujuk pada langkah-langkah dan strategi yang diambil oleh suatu organisasi untuk mengubah struktur, budaya, proses, atau strategi kerja guna beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mencapai tujuan baru, atau meningkatkan kinerja organisasi. Proses perubahan organisasi sering melibatkan beberapa tahapan umum, meskipun implementasinya dapat bervariasi antarorganisasi. Berikut ini adalah tahapan umum dalam proses perubahan organisasi:

## **1. Penentuan Kebutuhan Perubahan**

Penentuan kebutuhan perubahan merupakan langkah kritis dalam manajemen organisasi yang melibatkan identifikasi dan pemahaman aspek-aspek yang memerlukan perubahan. Dalam perspektif ini, perubahan dianggap sebagai respons terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja dan kesuksesan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), faktor internal seperti perubahan struktural, perubahan proses kerja, atau perubahan dalam budaya organisasi dapat memicu kebutuhan perubahan. Sementara itu, faktor eksternal seperti perubahan dalam regulasi industri atau dinamika pasar juga dapat menjadi pemicu.

Penentuan kebutuhan perubahan melibatkan analisis mendalam terhadap situasi organisasi dan mengidentifikasi ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dan visi yang diinginkan. Hersey dan Blanchard (2016) menekankan pentingnya memahami



tingkat kesiapan dan penerimaan karyawan terhadap perubahan. Metode penelitian dan analisis data, seperti analisis SWOT, survei kepuasan karyawan, atau analisis gap, dapat digunakan untuk mendapatkan wawasan yang holistik. Dengan pemahaman yang jelas tentang kebutuhan perubahan, pemimpin dapat merancang strategi perubahan yang efektif dan dapat diterima oleh anggota organisasi.

## **2. Pemetaan Visi dan Tujuan**

Pemetaan visi dan tujuan merupakan tahapan penting dalam pengembangan strategi organisasi yang melibatkan definisi jelas mengenai arah dan aspirasi jangka panjang. Menurut Kotter dan Schlesinger (2008), pemetaan visi dan tujuan menciptakan kerangka kerja yang memberikan arah yang jelas kepada seluruh organisasi, memotivasi anggota tim, dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis. Visi mencerminkan cita-cita atau gambaran masa depan yang diinginkan, sementara tujuan menyediakan target spesifik yang harus dicapai untuk mewujudkan visi tersebut.

Proses pemetaan visi dan tujuan melibatkan analisis menyeluruh terhadap misi organisasi, nilai-nilai inti, dan lingkungan eksternal. Analisis SWOT, analisis stakeholder, dan teknik perencanaan strategis lainnya dapat digunakan untuk mendukung formulasi visi dan tujuan yang kuat. Pentingnya pemetaan yang jelas ini ditegaskan oleh Collins dan Porras (1996), yang menyatakan bahwa visi yang kuat dan tujuan yang terdefinisi dengan baik merupakan kunci kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.

### 3. Analisis dan Perencanaan

Analisis dan perencanaan adalah elemen kunci dalam manajemen strategis yang melibatkan evaluasi menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk merumuskan strategi yang efektif. Menurut David (2021), analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat yang umum digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor tersebut. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memahami posisi di pasar. Sementara itu, evaluasi peluang dan ancaman eksternal membantu organisasi merespons perubahan lingkungan.

Perencanaan strategis yang efektif melibatkan identifikasi tujuan yang spesifik dan perumusan strategi untuk mencapainya. Kotler *et al.* (2017) menciptakan kerangka kerja perencanaan yang terstruktur, melibatkan penetapan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta pengembangan strategi yang konsisten dengan visi dan tujuan organisasi. Perencanaan tersebut juga mempertimbangkan risiko dan ketidakpastian, memungkinkan organisasi untuk merespons secara adaptif terhadap perubahan di lingkungan bisnis.

Analisis dan perencanaan yang teliti memberikan pandangan yang mendalam tentang potensi dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Dengan merinci strategi untuk mengoptimalkan kekuatan internal, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengatasi ancaman, organisasi dapat mengarahkan upayanya menuju pencapaian tujuan jangka panjang dan memastikan keberlanjutan di pasar yang dinamis.

#### **4. Komunikasi dan Keterlibatan Stakeholder**

Komunikasi yang efektif dan keterlibatan stakeholder adalah unsur kritis dalam manajemen organisasi modern yang kompleks. Menurut Men dan Stacks (2014), komunikasi organisasi yang baik mencakup penyampaian informasi dengan jelas, saling pemahaman, dan keterbukaan untuk mendorong kolaborasi. Di sisi lain, keterlibatan stakeholder melibatkan identifikasi, pemahaman, dan respons terhadap kepentingan dan harapan para pemangku kepentingan organisasi. Freeman *et al.* (2010) menggarisbawahi pentingnya mendengarkan dan berdialog dengan stakeholder untuk menciptakan nilai bersama.

Melalui komunikasi yang terbuka dan keterlibatan stakeholder yang efektif, organisasi dapat membangun kepercayaan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Pemahaman yang baik terhadap kebutuhan dan harapan stakeholder juga memungkinkan organisasi untuk merancang kebijakan dan strategi yang lebih sesuai dengan lingkungan eksternalnya. Komunikasi yang transparan dan keterlibatan stakeholder yang proaktif telah terbukti menjadi faktor sukses dalam manajemen perubahan dan pencapaian tujuan organisasi (Cornelissen, 2017). Dengan melibatkan pemangku kepentingan dan memastikan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mencapai dukungan yang lebih luas, menciptakan hubungan yang lebih positif, dan membangun reputasi yang kuat di mata pemangku kepentingan.

## 5. Implementasi Perubahan

Implementasi perubahan merupakan tahap kritis dalam manajemen organisasi yang melibatkan transformasi konsep dan strategi menjadi tindakan yang nyata. Menurut Cummings dan Worley (2014), proses implementasi perubahan melibatkan pengembangan rencana aksi, alokasi sumber daya, dan penerapan strategi komunikasi yang efektif. Pemimpin dan manajer berperan sentral dalam memastikan bahwa perubahan diterapkan secara konsisten dan terkoordinasi dengan tujuan organisasi.

Keberhasilan implementasi perubahan sering kali tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengatasi resistensi dan menciptakan budaya yang mendukung perubahan (Cameron & Green, 2015). Penelitian oleh Kotter (1996) menunjukkan pentingnya mendukung karyawan melalui pelibatan, pelatihan, dan pengakuan dalam proses perubahan. Selain itu, pendekatan yang adaptif dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan dapat meningkatkan responsibilitas dan kesiapan organisasi (Jick & Peiperl, 2016). Pentingnya pendekatan yang holistik dan strategis dalam implementasi perubahan menekankan perlunya organisasi memiliki visi yang jelas, melibatkan karyawan, dan memiliki kemampuan adaptasi untuk menghadapi perubahan yang terus-menerus. Dengan demikian, proses implementasi perubahan bukan hanya tentang mengubah struktur organisasi, tetapi juga mengubah budaya dan perilaku karyawan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

## **6. Evaluasi dan Penyesuaian**

Evaluasi dan penyesuaian adalah langkah penting dalam siklus manajemen perubahan yang memungkinkan organisasi menilai dampak dan efektivitas dari perubahan yang telah diimplementasikan. Menurut Hayes (2018), evaluasi melibatkan pengumpulan dan analisis data untuk menilai sejauh mana tujuan perubahan telah tercapai, sekaligus mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan. Pemantauan terus-menerus diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan berdampak positif pada kinerja organisasi dan memberikan nilai tambah yang diinginkan.

Pada tahap evaluasi, keberhasilan perubahan diukur melalui indikator kinerja, umpan balik karyawan, dan perbandingan dengan tujuan awal. Selanjutnya, penyesuaian dilakukan berdasarkan hasil evaluasi untuk memastikan bahwa strategi perubahan sesuai dengan dinamika organisasi dan lingkungan. Jika ditemukan ketidaksesuaian atau hambatan, tindakan perbaikan dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas perubahan. Evaluasi dan penyesuaian yang cermat memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman, menciptakan adaptabilitas, dan menjaga kesuksesan perubahan dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan pandangan kontemporer bahwa manajemen perubahan bukanlah kegiatan sekali jalan, melainkan sebuah siklus yang berkelanjutan untuk memastikan ketahanan dan inovasi organisasi (Cameron & Green, 2015).

## B. Resistensi Terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah respons negatif atau ketidaksetujuan yang muncul dari pihak-pihak dalam organisasi terhadap usaha perubahan. Fenomena ini merupakan tantangan umum dalam manajemen perubahan dan memerlukan pemahaman yang mendalam. Menurut Cherian dan Jacob (2018), resistensi terhadap perubahan seringkali muncul karena ketidakpastian, kekhawatiran akan perubahan pada tingkat pribadi, dan kurangnya partisipasi dalam proses perubahan. Ketidakpastian terkait dengan perubahan dapat menciptakan kecemasan di antara anggota organisasi. Individu mungkin khawatir tentang dampak perubahan terhadap pekerjaan, status, atau kemampuan untuk beradaptasi. Selain itu, kekhawatiran akan perubahan pada tingkat pribadi, seperti peningkatan beban kerja atau perubahan dalam dinamika tim, dapat menjadi penyebab resistensi.

Cherian dan Jacob (2018) juga menyoroti bahwa partisipasi yang kurang dalam perencanaan dan implementasi perubahan dapat meningkatkan resistensi. Ketika anggota organisasi merasa tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan, cenderung lebih resisten terhadap perubahan tersebut. Memahami aspek-aspek ini membantu manajemen mengidentifikasi akar penyebab resistensi dan merancang strategi yang lebih efektif untuk mengelolanya. Pendekatan yang berfokus pada komunikasi terbuka, partisipasi aktif, dan manajemen ketidakpastian dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memfasilitasi transisi yang lebih lancar.

## **1. Ketidakpastian dan Kurangnya Informasi:**

Ketidakpastian dan kurangnya informasi berperan kunci dalam merangsang resistensi terhadap perubahan di lingkungan kerja. Ketika karyawan tidak memiliki pemahaman yang memadai tentang tujuan, dampak, atau langkah-langkah yang terlibat dalam perubahan organisasi, cenderung mengalami kebingungan dan kecemasan. Kondisi ini menciptakan atmosfer ketidakpastian yang dapat menjadi pemicu utama resistensi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cherian dan Jacob (2018), disorot bahwa ketidakjelasan mengenai perubahan dapat memicu kekhawatiran terhadap masa depan dan memberikan dasar bagi sikap resisten. Karyawan mungkin mengalami kecemasan terkait keberlanjutan pekerjaan, perubahan tanggung jawab, atau dampak perubahan terhadap kehidupan kerja. Oleh karena itu, manajemen perubahan harus memberikan komunikasi yang terbuka, jelas, dan tepat waktu untuk meminimalkan ketidakpastian. Selain itu, menyediakan forum untuk pertanyaan dan klarifikasi dapat membantu mengatasi kecemasan yang mungkin muncul di kalangan karyawan, menciptakan pemahaman yang lebih baik, dan pada gilirannya, mengurangi resistensi terhadap perubahan.

## **2. Persepsi Ancaman terhadap Kesejahteraan Pribadi:**

Persepsi ancaman terhadap kesejahteraan pribadi dapat menjadi salah satu indikator resistensi yang kuat terhadap perubahan di lingkungan kerja. Karyawan sering kali membentuk pandangan yang kuat tentang bagaimana perubahan dapat memengaruhi stabilitas pekerjaan, status, dan kesejahteraan pribadi. Fenomena ini

bersumber dari kekhawatiran terhadap potensi penurunan kinerja, peningkatan beban kerja, atau bahkan ketidakpastian tentang keberlanjutan pekerjaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cherian dan Jacob (2018), ditegaskan bahwa persepsi ancaman terhadap kesejahteraan pribadi dapat memicu resistensi yang signifikan terhadap perubahan. Karyawan mungkin merasa takut kehilangan kestabilan finansial, penurunan posisi sosial, atau bahkan kehilangan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan organisasi. Perasaan-perasaan ini dapat menciptakan hambatan yang kuat terhadap penerimaan dan dukungan terhadap perubahan.

Manajemen perubahan perlu memahami bahwa kekhawatiran ini nyata dan memerlukan pendekatan yang empatik dan proaktif. Komunikasi yang terbuka, menyediakan klarifikasi tentang bagaimana perubahan akan memengaruhi kesejahteraan pribadi, dan memberikan jaminan terhadap perlindungan hak-hak karyawan dapat membantu mengurangi resistensi yang muncul dari ketakutan akan ancaman terhadap kesejahteraan pribadi. Selain itu, memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu karyawan mengatasi dampak perubahan juga merupakan langkah kunci dalam mengelola resistensi.

### **3. Kurangnya Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan:**

Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menjadi indikator yang signifikan dari resistensi terhadap perubahan di lingkungan kerja. Fenomena ini muncul ketika karyawan merasa tidak terlibat secara aktif dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan



organisasi. Penelitian oleh Cherian dan Jacob (2018) menunjukkan bahwa kurangnya partisipasi ini dapat menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa tidak dihargai dan kurangnya dukungan terhadap perubahan yang diusulkan. Penting untuk diakui bahwa partisipasi karyawan dalam perubahan dapat memiliki dampak langsung pada tingkat penerimaan dan dukungan terhadap perubahan tersebut. Ketika karyawan merasa diabaikan atau dikecualikan dari proses pengambilan keputusan, hal ini dapat memicu perasaan ketidakpuasan, frustrasi, dan resistensi terhadap perubahan. Pada tingkat individu, partisipasi dapat memberikan rasa memiliki dan kontrol, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan keinginan untuk berkontribusi pada perubahan.

Manajemen perubahan yang berhasil memahami pentingnya partisipasi karyawan dan berusaha untuk menciptakan lingkungan di mana suara karyawan dihargai dapat mengurangi resistensi. Langkah-langkah seperti mengadakan forum diskusi, mengumpulkan umpan balik secara terbuka, dan melibatkan karyawan dalam tahap perencanaan dapat membantu menciptakan iklim partisipatif yang dapat meredakan resistensi terhadap perubahan.

#### **4. Rendahnya Dukungan dari Pemimpin dan Rekan Kerja:**

Rendahnya dukungan dari pemimpin dan rekan kerja merupakan indikator penting dari resistensi terhadap perubahan di lingkungan kerja. Keterlibatan pemimpin dan rekan kerja memiliki dampak langsung pada bagaimana karyawan merespon dan mengadaptasi diri terhadap perubahan organisasi. Cherian dan Jacob

(2018) menyatakan bahwa peran pemimpin sangat signifikan dalam memberikan arahan, memahami kekhawatiran, dan memberikan dukungan yang diperlukan selama proses perubahan. Pemimpin yang kurang terlibat atau tidak memberikan dukungan yang cukup dapat menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa ditinggalkan, tidak terarah, atau bahkan merasa tidak diakui dalam perubahan yang sedang berlangsung. Dukungan dari rekan kerja juga dapat memiliki pengaruh yang besar, karena lingkungan kerja yang positif dan kerjasama dapat berperan kunci dalam mengatasi resistensi.

Pentingnya dukungan dari pemimpin dan rekan kerja menunjukkan bahwa manajemen perubahan harus fokus pada pembangunan keterampilan kepemimpinan yang efektif dan membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan. Mengkomunikasikan visi perubahan, memberikan informasi yang jelas, dan mengakui kontribusi karyawan dapat meningkatkan dukungan dan meminimalkan resistensi. Melibatkan pemimpin dan rekan kerja dalam tahap perencanaan dan implementasi perubahan juga dapat menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama, mengurangi resistensi, dan meningkatkan peluang kesuksesan perubahan organisasi.

## **C. Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi perubahan dalam suatu organisasi. Hal ini melibatkan proses mendalam untuk memahami perubahan yang diinginkan, mempersiapkan organisasi

dan anggota tim untuk menghadapi perubahan tersebut, serta mengelola dampak perubahan secara efektif. Menurut Cummings dan Worley (2015), manajemen perubahan mencakup identifikasi tujuan perubahan, analisis kekuatan dan kelemahan, pengembangan rencana perubahan, dan implementasi strategi yang sesuai.

Manajemen perubahan menekankan pentingnya melibatkan seluruh organisasi dalam proses perubahan dan mengelola aspek manusia dari transformasi organisasi. Penting juga untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan, seperti resistensi dan ketidakpastian, yang mungkin timbul selama perubahan. Manajemen perubahan tidak hanya berfokus pada perubahan struktural atau teknologi, tetapi juga pada perubahan perilaku, budaya, dan pola pikir. Dalam konteks manajemen perubahan, keberhasilan sering tergantung pada kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, membangun dukungan, dan memotivasi karyawan. Penerapan metode-manajemen perubahan yang tepat membantu organisasi mencapai adaptabilitas dan keberlanjutan dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

### **1. Kepemimpinan Efektif:**

Kepemimpinan efektif adalah inti dari keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi. Pemimpin yang mampu memimpin dengan efektif selama proses perubahan memiliki kemampuan untuk mengarahkan organisasi melalui transformasi yang sukses. Kepemimpinan efektif dalam manajemen perubahan melibatkan beberapa aspek kunci. Seorang pemimpin yang efektif mampu menyampaikan arahan yang jelas terkait visi perubahan. Visi ini

harus dapat diartikulasikan dengan baik sehingga seluruh organisasi memiliki pemahaman yang seragam mengenai tujuan perubahan. Referensi terbaru, seperti studi oleh Hayes *et al.* (2019), menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan konsisten dari pemimpin sebagai faktor kunci dalam membentuk pemahaman dan dukungan terhadap perubahan.

Seorang pemimpin efektif juga harus mampu memotivasi timnya. Hal ini melibatkan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan aspirasi individu, memberikan dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi. Penelitian oleh Cameron dan Green (2015) menyoroti bahwa kepemimpinan yang memotivasi merupakan komponen kunci dalam menjaga semangat dan keterlibatan selama perubahan. Pemimpin efektif juga harus mampu mengatasi hambatan dan tantangan yang muncul selama proses perubahan. Kemampuan ini melibatkan keterampilan dalam menavigasi kompleksitas organisasi, mengidentifikasi hambatan, dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya. Referensi terbaru seperti Cherian dan Jacob (2018) menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dalam menghadapi resistensi dan mengelola perubahan. Pemimpin efektif dapat memberikan inspirasi. Inspirasi menciptakan daya tarik emosional terhadap visi perubahan, mendorong karyawan untuk melampaui batas-batas diri dan berkontribusi maksimal. Studi oleh Kotter (2014) menegaskan bahwa seorang pemimpin yang dapat menginspirasi memiliki dampak positif pada keterlibatan karyawan dan keberhasilan perubahan.

## **2. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan:**

Partisipasi dan keterlibatan karyawan menjadi pilar penting dalam manajemen perubahan yang efektif. Tingkat partisipasi yang tinggi dan keterlibatan karyawan tidak hanya menciptakan lingkungan yang inklusif, tetapi juga dapat menjadi indikator keberhasilan implementasi perubahan. Partisipasi karyawan dalam perencanaan perubahan memberikan peluang untuk mendengarkan berbagai perspektif dan kekhawatiran. Melibatkan karyawan dalam tahap perencanaan memungkinkan pemimpin dan manajemen untuk memahami lebih baik kebutuhan dan ekspektasi individu. Studi terbaru seperti yang dilakukan oleh Hayes *et al.* (2019) menyoroti bahwa partisipasi karyawan dapat meningkatkan tingkat akseptabilitas terhadap perubahan.

Keterlibatan karyawan di seluruh proses implementasi perubahan dapat menciptakan rasa kepemilikan terhadap perubahan tersebut. Karyawan yang merasa terlibat memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya, dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian oleh Cameron dan Green (2015) menekankan bahwa keterlibatan karyawan adalah faktor penting dalam menjaga semangat dan motivasi selama perubahan. Pentingnya partisipasi dan keterlibatan karyawan juga dapat ditemukan dalam studi Cherian dan Jacob (2018), yang menunjukkan bahwa partisipasi aktif dapat meningkatkan kolaborasi dan saling pengertian di antara anggota tim, mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks manajemen perubahan, partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat dianggap sebagai investasi jangka panjang untuk membangun budaya kerja yang mendukung perubahan dan inovasi. Melibatkan karyawan tidak

hanya sebagai pelaksana tetapi sebagai rekan dalam perubahan, menciptakan dasar yang kokoh untuk mencapai keberlanjutan dan sukses perubahan organisasi. Sehingga, manajemen perubahan yang sukses tidak hanya melibatkan karyawan, tetapi juga memberdayakan sebagai agen perubahan yang aktif dalam perjalanan organisasi.

### **3. Komunikasi yang Terbuka dan Efektif:**

Komunikasi yang terbuka dan efektif memegang peran sentral dalam menjalankan manajemen perubahan yang sukses. Seiring perubahan organisasi berlangsung, penting bagi pemimpin dan manajemen untuk menyampaikan informasi dengan jelas, konsisten, dan transparan. Indikator ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk membangun saluran komunikasi yang efektif guna mengatasi ketidakpastian, mengklarifikasi tujuan perubahan, dan membuka jalur dialog dua arah. Komunikasi yang jelas adalah landasan utama untuk memastikan bahwa visi perubahan dipahami dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Komunikasi efektif memastikan bahwa alasan di balik perubahan, manfaat yang diharapkan, dan konsekuensi perubahan dijelaskan secara terperinci. Penelitian oleh Kotter (2014) menekankan bahwa ketidakpastian dapat menghasilkan resistensi, sedangkan komunikasi yang baik dapat membantu mengatasi ketidakpastian tersebut.

Konsistensi dalam komunikasi penting untuk menghindari kebingungan di antara karyawan. Informasi yang konsisten membantu membangun kepercayaan dan mengurangi spekulasi negatif. Menurut studi Forsyth *et al.* (2018), organisasi yang

konsisten dalam menyampaikan pesan perubahan dapat meningkatkan dukungan karyawan. Komunikasi terbuka dan transparan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan diakui. Mendorong dialog dua arah, memperbolehkan karyawan untuk menyampaikan pendapat, pertanyaan, atau kekhawatiran, dapat meningkatkan keterlibatan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian oleh Hayes *et al.* (2019) menunjukkan bahwa komunikasi terbuka dapat membuka saluran untuk umpan balik konstruktif.

#### **4. Evaluasi dan Pemantauan Berkelanjutan:**

Evaluasi dan pemantauan berkelanjutan merupakan aspek krusial dalam manajemen perubahan yang berhasil. Proses perubahan yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kemajuan dan dampak perubahan terhadap organisasi. Indikator ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk secara terus-menerus memantau implementasi perubahan, mengidentifikasi kendala, dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan. Evaluasi dan pemantauan berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk mengukur sejauh mana tujuan perubahan tercapai. Dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas, pemantauan terus-menerus membantu mengidentifikasi apakah perubahan tersebut membawa dampak positif sesuai dengan visi awal organisasi. Melalui pemantauan ini, organisasi dapat menanggapi perubahan secara dinamis dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian.

Evaluasi yang kontinu juga membantu mengidentifikasi kendala atau hambatan yang mungkin muncul selama proses perubahan. Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dengan cepat dan merespons secara proaktif dapat meminimalkan dampak negatif dan meningkatkan keberhasilan perubahan. Dengan mengadopsi pendekatan ini, organisasi dapat memperoleh wawasan yang berharga tentang efektivitas strategi perubahan dan sejauh mana perubahan tersebut memengaruhi berbagai lapisan organisasi. Penelitian oleh Cameron dan Green (2015) menegaskan bahwa pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan penting untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul selama perubahan.





## **BAB VIII**

# **ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL**

### **A. Etika Bisnis**

Etika bisnis merujuk pada seperangkat nilai, prinsip, dan norma-norma moral yang membimbing perilaku dan keputusan dalam konteks dunia bisnis. Etika bisnis tidak hanya mempertimbangkan keuntungan finansial tetapi juga dampak sosial, lingkungan, dan hubungan yang dijalin dengan berbagai pemangku kepentingan. Prinsip-prinsip etika bisnis mencakup kejujuran, integritas, tanggung jawab sosial, dan keterbukaan. Pentingnya etika bisnis tidak hanya terletak pada pematuhan terhadap peraturan dan hukum, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk melebihi standar minimum tersebut dan bertindak secara moral bahkan dalam situasi yang kompleks. Organisasi yang menerapkan etika bisnis dengan baik cenderung mendapatkan kepercayaan dari pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Sebagai contoh, dalam penelitian oleh Crane dan Matten (2016), menekankan bahwa etika bisnis tidak hanya tentang kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga menciptakan nilai-nilai yang positif dan berkelanjutan. Penerapan etika bisnis yang baik dapat memberikan kontribusi pada pembangunan hubungan bisnis yang berkelanjutan, meningkatkan

reputasi perusahaan, dan menciptakan dampak positif dalam masyarakat.

## **1. Integritas dan Kepatuhan Hukum:**

Integritas dan kepatuhan hukum merupakan fondasi utama dari etika bisnis yang kuat. Integritas mencerminkan kualitas moral organisasi dalam bertindak dengan jujur dan adil dalam semua interaksinya. Sebuah organisasi yang memiliki integritas akan mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam setiap langkahnya, baik dalam hubungan internal maupun eksternal. Kepatuhan hukum, sebagai bagian integral dari integritas, menekankan bahwa organisasi harus mematuhi semua ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku. Ini melibatkan pemahaman dan implementasi aturan bisnis, kebijakan lingkungan, serta standar kerja yang relevan. Organisasi yang berkomitmen pada kepatuhan hukum memastikan bahwa semua aspek operasionalnya sesuai dengan norma-norma yang ditetapkan, memberikan landasan yang kokoh untuk menjaga reputasi dan keberlanjutan jangka panjang.

Dengan menjunjung tinggi integritas dan kepatuhan hukum, organisasi tidak hanya membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan, tetapi juga menciptakan lingkungan bisnis yang adil dan berkelanjutan. Keterlibatan yang baik dengan prinsip-prinsip etika ini dapat membantu organisasi untuk mengatasi tantangan, meminimalkan risiko hukum, dan memberikan kontribusi positif pada masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, integritas dan kepatuhan hukum bukan hanya indikator etika bisnis

yang kuat tetapi juga kunci keberhasilan jangka panjang suatu organisasi (Crane & Matten, 2016).

## **2. Pertanggungjawaban Sosial:**

Pertanggungjawaban sosial merupakan suatu konsep dalam etika bisnis yang menekankan bahwa perusahaan tidak hanya berkewajiban terhadap pemegang sahamnya, tetapi juga terhadap masyarakat dan lingkungan tempat operasinya berlangsung. Pertanggungjawaban sosial mencakup upaya perusahaan untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, mengurangi dampak negatifnya, dan memperhatikan kebutuhan berkelanjutan generasi mendatang. Organisasi etis memahami bahwa keberhasilan jangka panjang tidak hanya diukur dari kinerja finansialnya, tetapi juga dari dampak sosialnya. Ini mencakup penerapan praktik bisnis yang berkelanjutan, pemenuhan tanggung jawab terhadap hak asasi manusia, keberagaman, serta kesejahteraan karyawan. Pertanggungjawaban sosial melibatkan keterlibatan positif dalam komunitas lokal, dukungan terhadap inisiatif kemanusiaan, dan penciptaan produk atau layanan yang mendukung keberlanjutan lingkungan.

Selain memberikan manfaat kepada masyarakat, pertanggungjawaban sosial juga memiliki dampak positif pada citra perusahaan. Organisasi yang dikenal sebagai pelaku bisnis yang bertanggung jawab sosial cenderung menarik lebih banyak pelanggan yang peduli terhadap dampak sosial dan lingkungan. Dengan demikian, pertanggungjawaban sosial bukan hanya menjadi indikator etika bisnis yang kuat tetapi juga strategi berkelanjutan

untuk membangun hubungan positif dengan seluruh pemangku kepentingan (Crane & Matten, 2016).

### **3. Perlakuan Adil terhadap Karyawan:**

Perlakuan adil terhadap karyawan merupakan elemen kritis dalam etika bisnis yang mencerminkan prinsip-prinsip keadilan, setara, dan kesejahteraan di lingkungan kerja. Aspek-aspek seperti gaji yang adil, kesempatan pengembangan karir yang setara, dan lingkungan kerja yang aman menjadi indikator penting dari perlakuan adil yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Gaji yang adil merupakan salah satu aspek utama yang mencerminkan etika bisnis yang berkualitas. Perusahaan yang membayar karyawan sesuai dengan nilai kontribusi, tanpa adanya diskriminasi, menunjukkan komitmen terhadap keadilan dan menghindari ketidakpuasan yang dapat muncul akibat ketidaksetaraan dalam kompensasi. Kesempatan pengembangan karir yang setara juga memastikan bahwa semua anggota tim memiliki peluang yang sama untuk pertumbuhan dan kemajuan profesional.

Lingkungan kerja yang aman, bebas dari diskriminasi, dan mendukung keberagaman juga menjadi elemen kunci dalam perlakuan adil terhadap karyawan. Etika bisnis yang mendorong inklusivitas dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja menciptakan suasana yang positif dan produktif di tempat kerja. Perlakuan adil ini bukan hanya tentang kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga tentang menciptakan budaya organisasi yang memprioritaskan keadilan dan kesejahteraan anggota tim. Organisasi yang berhasil mengimplementasikan perlakuan adil

terhadap karyawan cenderung mengalami peningkatan motivasi, loyalitas, dan produktivitas secara keseluruhan (Ferrell *et al.*, 2019). Dengan memastikan perlakuan adil, perusahaan tidak hanya memenuhi standar etika bisnis, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

#### **4. Transparansi Komunikasi:**

Transparansi komunikasi adalah pilar utama dalam etika bisnis yang berkualitas, mencerminkan komitmen organisasi untuk menjalankan komunikasi secara terbuka, jujur, dan transparan dengan semua pemangku kepentingan. Dalam konteks etika bisnis, transparansi komunikasi mencakup penyebaran informasi yang lengkap dan akurat kepada semua pihak terkait, termasuk karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat umum. Organisasi yang menerapkan etika bisnis akan memastikan bahwa komunikasi tidak hanya terbatas pada informasi yang positif, tetapi juga mencakup aspek-aspek yang mungkin menciptakan ketidakpastian atau ketidaknyamanan. Oleh karena itu, transparansi komunikasi bukan hanya tentang menyampaikan berita baik, tetapi juga menghadapi tantangan dan kegagalan dengan jujur. Kejujuran dalam menyampaikan informasi mengenai kinerja, masalah, atau perubahan strategis membangun kepercayaan pemangku kepentingan dan menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa dihargai.

Komunikasi yang transparan memiliki dampak positif pada citra perusahaan dan reputasinya. Ini membantu mengurangi

ketidakpastian, menghindari konflik yang dapat muncul akibat ketidakjelasan, dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, karyawan, dan mitra bisnis. Penelitian menyatakan bahwa transparansi komunikasi adalah indikator penting dari etika bisnis yang kuat, membantu membangun kepercayaan dan meminimalkan risiko kerugian reputasi (Crane & Matten, 2016). Dengan menjunjung tinggi transparansi komunikasi, perusahaan membangun fondasi etika yang kokoh dan berkelanjutan.

## **B. Tanggung Jawab Sosial Perubahan**

Tanggung jawab sosial perubahan mencakup upaya organisasi untuk memastikan bahwa setiap perubahan yang diadopsi tidak hanya menguntungkan internal perusahaan, tetapi juga mencerminkan dampak positif pada masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Ini mengakui bahwa perubahan tidak hanya berpengaruh pada entitas bisnis itu sendiri, tetapi juga dapat memiliki konsekuensi sosial yang lebih luas. Dalam konteks ini, organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana keputusan perubahan akan memengaruhi kesejahteraan karyawan, keadilan, dan kontribusi positif terhadap masyarakat. Tanggung jawab sosial perubahan mencakup memastikan bahwa keputusan perubahan diambil dengan mempertimbangkan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

## **1. Pengaruh Positif pada Kesejahteraan Karyawan:**

Tanggung jawab sosial perubahan dalam konteks kesejahteraan karyawan mencerminkan komitmen organisasi untuk memastikan bahwa setiap perubahan yang diimplementasikan tidak hanya mencapai tujuan bisnis, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis dan fisik para pekerja. Aspek ini menjadi semakin penting mengingat peran sentral karyawan dalam keberhasilan perusahaan. Sebuah indikator utama dari tanggung jawab sosial perubahan adalah pengaruh positif pada kesejahteraan karyawan. Dalam prakteknya, ini dapat tercermin melalui berbagai strategi dan kebijakan. Pertama-tama, organisasi dapat berfokus pada peningkatan kondisi kerja, termasuk aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang aman, keseimbangan pekerjaan-hidup yang sehat, dan dukungan untuk kesehatan mental. Pendekatan ini dapat mencakup pembentukan kebijakan fleksibilitas waktu kerja, peningkatan akses ke program kesehatan, atau penerapan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kepuasan kerja.

Tanggung jawab sosial perubahan juga memperhitungkan dampak psikososial dari perubahan organisasi. Ini melibatkan dukungan aktif terhadap karyawan yang mungkin mengalami stres atau kecemasan akibat perubahan. Program konseling, sumber daya psikologis, dan komunikasi terbuka dapat membantu mengurangi dampak negatif pada kesejahteraan mental karyawan. Penelitian terkini, seperti yang dilakukan oleh Harter *et al.* (2020), menyoroti bahwa organisasi yang mengutamakan kesejahteraan karyawan cenderung mencapai produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat retensi yang lebih baik. Selain itu, organisasi dengan pendekatan ini

dapat mengurangi risiko gangguan operasional dan meningkatkan citra perusahaan di mata publik.

## **2. Dampak Positif pada Masyarakat Sekitar:**

Pada konteks tanggung jawab sosial perubahan, dampak positif pada masyarakat sekitar mencerminkan komitmen organisasi untuk memahami dan mengelola konsekuensi perubahan terhadap lingkungan eksternal, terutama komunitas lokal. Indikator ini menjadi krusial karena organisasi modern tidak hanya dinilai berdasarkan performa bisnisnya, tetapi juga dampaknya pada lingkungan sosialnya. Upaya untuk meminimalkan dampak negatif dan menciptakan manfaat positif dapat diwujudkan melalui berbagai langkah. Pertama, organisasi dapat melibatkan pihak-pihak terkait, seperti komunitas lokal, dalam proses perencanaan perubahan. Meningkatkan keterlibatan ini memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan dan kekhawatiran masyarakat sekitar, sehingga dapat merancang perubahan yang lebih sesuai dan berkelanjutan.

Organisasi dapat mengidentifikasi dan mengelola dampak lingkungan, seperti polusi, penggunaan sumber daya alam, atau perubahan pada infrastruktur lokal. Upaya untuk mengurangi jejak lingkungan dan meningkatkan keberlanjutan menjadi bagian integral dari tanggung jawab sosial perubahan. Misalnya, perusahaan dapat mengadopsi praktik-praktik ramah lingkungan atau mendukung proyek-proyek komunitas yang meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Relevansi dari dampak positif pada masyarakat sekitar juga terlihat dalam peningkatan citra dan reputasi perusahaan.



Carroll dan Shabana (2019) menekankan bahwa perusahaan yang secara aktif berpartisipasi dalam inisiatif tanggung jawab sosial seringkali dianggap sebagai warga korporasi yang bertanggung jawab, yang dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya.

Sebagai contoh, perusahaan yang membangun sekolah-sekolah lokal, menyediakan pelatihan keterampilan untuk komunitas sekitar, atau mendukung program-program lingkungan, tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi masyarakat tetapi juga menciptakan hubungan positif yang berdampak jangka panjang. Keseluruhan, dampak positif pada masyarakat sekitar sebagai indikator tanggung jawab sosial perubahan bukan hanya tentang kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga tentang kontribusi positif yang dapat meningkatkan kualitas hidup dan keberlanjutan komunitas lokal.

### **3. Pemberdayaan Pemangku Kepentingan:**

Pemberdayaan pemangku kepentingan menjadi indikator penting dalam konteks tanggung jawab sosial perubahan. Organisasi yang mengintegrasikan perspektif dan kebutuhan pemangku kepentingan dalam proses perubahan mengirimkan sinyal positif tentang komitmen terhadap inklusivitas, transparansi, dan pertanggungjawaban kepada semua pihak yang terlibat. Upaya untuk mendorong pemberdayaan pemangku kepentingan dapat diwujudkan melalui berbagai inisiatif. Pertama-tama, organisasi dapat memfasilitasi forum atau mekanisme konsultasi yang memungkinkan pemangku kepentingan berpartisipasi aktif dalam

pengambilan keputusan terkait perubahan. Melalui dialog terbuka, organisasi dapat mendengarkan berbagai perspektif dan mengidentifikasi kebutuhan yang mungkin terabaikan.

Pemberdayaan pemangku kepentingan dapat mencakup pelibatan dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan. Memberikan ruang bagi partisipasi aktif dapat menciptakan rasa kepemilikan terhadap perubahan, mengurangi resistensi, dan meningkatkan peluang keberhasilan. Pemangku kepentingan yang merasa dihargai dan terlibat cenderung lebih mendukung perubahan daripada yang merasa diabaikan. Relevansi dari pemberdayaan pemangku kepentingan juga dapat dilihat dalam peningkatan dukungan terhadap perubahan dan pengurangan potensi konflik. Bryson dan Crosby (2014) menyoroti bahwa ketika organisasi memberdayakan pemangku kepentingan, membangun hubungan yang lebih baik dan meminimalkan ketegangan yang mungkin muncul akibat perubahan. Pemberdayaan pemangku kepentingan menjadi landasan bagi keterlibatan yang berarti, menciptakan ikatan positif antara organisasi dan pihak-pihak yang terpengaruh oleh perubahan tersebut.

#### **4. Keberlanjutan dan Efisiensi Energi:**

Keberlanjutan dan efisiensi energi menjadi indikator penting dalam kerangka tanggung jawab sosial perubahan. Organisasi yang mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengurangi dampak lingkungan perubahan mengirimkan sinyal kuat tentang komitmen terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Dalam mengimplementasikan keberlanjutan dan efisiensi energi, organisasi

dapat mengadopsi berbagai strategi. Pertama-tama, perubahan dalam praktik operasional dapat mencakup penggunaan teknologi hijau, pengelolaan limbah yang lebih efisien, dan kebijakan penghematan energi. Ini mencakup penerapan sumber energi terbarukan, peningkatan efisiensi proses produksi, dan pengurangan jejak karbon.

Keberlanjutan juga melibatkan penilaian dampak perubahan terhadap lingkungan dan komunitas sekitar. Pemantauan dan pelaporan terus-menerus tentang praktik keberlanjutan membantu organisasi mengidentifikasi area di mana dapat lebih berkontribusi untuk melindungi lingkungan. Relevansi dari keberlanjutan dan efisiensi energi terletak pada peningkatan efisiensi operasional dan pemenuhan tuntutan konsumen yang semakin peduli terhadap masalah lingkungan. Hahn dan Kühnen (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang memprioritaskan keberlanjutan tidak hanya memanfaatkan manfaat ekonomi melalui penghematan energi dan sumber daya, tetapi juga membangun citra positif di mata konsumen yang semakin memilih produk dan layanan yang ramah lingkungan.





# BAB IX

## PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA ORGANISASI

### A. Metode Pengukuran Kinerja

Metode pengukuran kinerja adalah pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk menilai pencapaian tujuan. Dalam konteks pengukuran kinerja organisasi, metode ini melibatkan kerangka kerja dan teknik tertentu yang dirancang untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi data terkait kinerja. Metode pengukuran kinerja membantu organisasi untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang sejauh mana mencapai sasaran strategis, menilai efisiensi operasional, dan mengidentifikasi area peningkatan. Salah satu metode yang umum digunakan adalah *Balanced Scorecard*, yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi dengan pendekatan holistik, mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode pengukuran kinerja terus berkembang seiring perkembangan teknologi dan perubahan dinamika bisnis. Dalam literatur terbaru hingga 2022, banyak metode inovatif yang diusulkan untuk menggambarkan kinerja organisasi, seperti metode *Big Data Analytics* dan *Artificial Intelligence*, memberikan

pandangan yang lebih maju dalam mengukur pencapaian tujuan organisasi dalam era digital.

### **1. *Key Performance Indicators (KPIs)***

*Key Performance Indicators (KPIs)* adalah elemen kunci dalam dunia bisnis modern yang memungkinkan organisasi mengukur dan mengevaluasi sejauh mana mencapai tujuan dan strategi. Secara umum, KPIs dapat melibatkan berbagai area, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan. Bagaimana KPIs dapat memberikan gambaran singkat dan fokus tentang sejauh mana organisasi mencapai targetnya adalah inti dari peran dalam pengukuran kinerja. Dalam ranah keuangan, KPIs dapat mencakup rasio keuangan, laba bersih, dan arus kas. Di sisi pelanggan, KPIs dapat melibatkan tingkat kepuasan pelanggan, retensi, dan *Net Promoter Score (NPS)*. Dalam hal proses internal, efisiensi operasional, tingkat kesalahan, dan produktivitas adalah indikator yang umumnya diukur. Sementara itu, dalam aspek pertumbuhan, KPIs dapat melibatkan perolehan pelanggan baru, pangsa pasar, dan inovasi produk.

Menggunakan KPIs dengan cerdas melibatkan pemahaman mendalam tentang tujuan organisasi, industri, dan konteks eksternal. Penting untuk menyesuaikan KPIs agar sesuai dengan strategi jangka panjang dan memberikan visibilitas yang diperlukan ke dalam setiap tingkat organisasi. Pengukuran kinerja yang efektif melalui KPIs memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, merespon perubahan pasar, dan beradaptasi dengan dinamika bisnis yang cepat.

## **2. *Customer Satisfaction Index (CSI)***

*Customer Satisfaction Index (CSI)* adalah metrik kritis dalam pengukuran kinerja organisasi yang fokus pada aspek kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan. Kepuasan pelanggan bukan hanya ukuran keberhasilan suatu transaksi, tetapi juga penilaian terhadap nilai jangka panjang dan hubungan dengan merek atau perusahaan. Pentingnya CSI terletak pada perannya sebagai indikator sejauh mana organisasi dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Pengukuran ini seringkali dilakukan melalui berbagai metode, termasuk survei pelanggan, umpan balik langsung, dan evaluasi dari berbagai sumber, seperti media sosial.

Organisasi yang mampu menjaga atau meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan dapat meraih sejumlah manfaat. Pertama, pelanggan yang puas cenderung menjadi pelanggan yang setia, berkontribusi pada retensi pelanggan yang lebih tinggi. Kedua, CSI dapat menjadi petunjuk bagi organisasi untuk menilai efektivitas strategi pemasaran dan operasional. Selanjutnya, pelanggan yang puas memiliki potensi untuk menjadi pendukung merek dan merujuk lebih banyak pelanggan baru. CSI juga memberikan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan, memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan produk atau layanan secara lebih efektif. Dengan memahami kepuasan pelanggan secara mendalam, organisasi dapat mengidentifikasi area peningkatan dan merancang inovasi yang relevan.

### **3. Efisiensi Operasional**

Efisiensi operasional adalah salah satu indikator kunci dalam pengukuran kinerja organisasi yang berperan penting dalam menentukan keberlanjutan dan daya saing suatu entitas bisnis. Pengukuran efisiensi operasional berfokus pada kemampuan organisasi untuk menjalankan proses dan kegiatan operasionalnya dengan seoptimal mungkin, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif. Pentingnya efisiensi operasional tidak hanya terbatas pada aspek pengurangan biaya, meskipun hal ini berperan signifikan. Efisiensi operasional yang tinggi juga menciptakan landasan untuk peningkatan produktivitas, pelayanan pelanggan yang lebih baik, dan pengembangan inovasi. Organisasi yang efisien dapat memberikan nilai tambah dengan menyederhanakan proses, mengoptimalkan penggunaan teknologi, dan mengidentifikasi peluang efisiensi lainnya.

Beberapa metode yang umum digunakan untuk mengukur efisiensi operasional melibatkan analisis rasio keuangan, benchmarking dengan organisasi sejenis, dan penerapan praktik terbaik industri. Rasio keuangan seperti rasio biaya operasional terhadap pendapatan atau rasio produktivitas tenaga kerja sering digunakan sebagai indikator efisiensi operasional. Selain itu, fokus pada efisiensi operasional merupakan respons terhadap tuntutan pasar yang semakin ketat dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Organisasi yang mampu beradaptasi dan meningkatkan efisiensinya dapat lebih responsif terhadap perubahan, lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan, dan lebih mampu memanfaatkan peluang yang muncul.



Di era digital, efisiensi operasional juga terkait erat dengan penerapan teknologi informasi dan otomatisasi proses. Inovasi dalam sistem informasi, analitika data, dan kecerdasan buatan dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional, memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih cepat. Dengan meningkatnya kompleksitas bisnis dan persaingan global, organisasi yang berhasil mengukur dan meningkatkan efisiensi operasional dapat mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan, menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan, dan membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang.

#### ***4. Employee Engagement Score***

*Employee Engagement Score* (EES) atau skor keterlibatan karyawan adalah indikator kunci dalam pengukuran kinerja organisasi yang menyoroti aspek kritis dalam manajemen sumber daya manusia. Skor keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat, termotivasi, dan puas dengan pekerjaan serta lingkungan kerja tempat bekerja. Pengukuran ini tidak hanya memberikan pandangan tentang kesejahteraan individual karyawan tetapi juga mencerminkan kesehatan organisasi secara keseluruhan. EES dapat diukur melalui berbagai cara, termasuk survei karyawan, umpan balik rutin, dan evaluasi kinerja. Pertanyaan dalam survei tersebut mencakup aspek-aspek seperti tingkat kepuasan kerja, pemahaman terhadap tujuan organisasi, persepsi terhadap keadilan dalam organisasi, dan tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Skala pengukuran dapat mencakup tingkat setuju atau

tidak setuju, serta pertanyaan terbuka untuk mendapatkan wawasan lebih mendalam.

Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan setia terhadap organisasi. Memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, membangun hubungan yang lebih kuat dengan rekan kerja, dan memiliki dampak positif pada kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, EES tidak hanya mencerminkan kebahagiaan individual karyawan, tetapi juga memiliki korelasi dengan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang aktif memantau dan meningkatkan EES sering kali mengadopsi pendekatan keterlibatan karyawan sebagai bagian integral dari strategi manajemen. Ini mencakup memberikan peluang pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan memastikan bahwa karyawan merasa didengar.

Pentingnya EES menjadi semakin signifikan dalam era digital di mana faktor-faktor seperti pekerjaan fleksibel, keseimbangan kerja-hidup, dan kultur kerja yang inklusif menjadi lebih penting bagi karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang memprioritaskan dan memahami pentingnya keterlibatan karyawan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan dan menarik bakat terbaik.

## **B. Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja**

Pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja merupakan aspek penting dalam menganalisis dinamika dan efektivitas suatu organisasi. Perilaku organisasi mencakup berbagai aspek, termasuk motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Pemahaman dan pengelolaan perilaku organisasi dapat secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Robbins dan Judge (2018), perilaku organisasi mencakup studi tentang individu dalam konteks organisasi, dan bagaimana perilaku memengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi. Ketika anggota organisasi memiliki tingkat motivasi yang tinggi, berkomunikasi efektif, dan bekerja dalam budaya yang mendukung, kinerja organisasi dapat meningkat.

Budaya organisasi, sebagai bagian dari perilaku organisasi, juga berperan penting. Menurut Schein (2010), budaya organisasi mencakup norma, nilai, dan keyakinan yang membentuk cara anggota organisasi berinteraksi dan bekerja bersama. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja. Pentingnya memahami dan mengelola perilaku organisasi dalam konteks kinerja diperkuat oleh penelitian dalam literatur manajemen. Studi oleh Cameron dan Green (2015) menunjukkan bahwa organisasi yang mengelola dengan baik aspek-aspek perilaku, seperti kepemimpinan dan budaya, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, pemahaman terhadap perilaku organisasi yang baik, terutama dalam konteks motivasi, komunikasi,

kepemimpinan, dan budaya, dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja organisasi.

Perilaku organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi. Berbagai aspek perilaku organisasi, mulai dari budaya organisasi hingga interaksi antarindividu, mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa pengaruh utama perilaku organisasi terhadap kinerja mencakup:

### **1. Produktivitas yang Meningkat:**

Produktivitas yang meningkat di tempat kerja dapat dicapai melalui implementasi budaya kerja yang positif, komunikasi yang efektif, dan motivasi karyawan. Studi terkini menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung, di mana nilai-nilai positif dan kolaborasi ditekankan, memiliki dampak positif pada kesejahteraan karyawan dan produktivitas (Denison, 2018). Komunikasi yang terbuka dan transparan juga menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, memastikan bahwa informasi mengalir dengan lancar di antara berbagai tingkatan organisasi (Papa *et al.*, 2016). Motivasi karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Teori motivasi, seperti Teori Kebutuhan Hierarki Abraham Maslow dan Teori Motivasi-*Higiene* Frederick Herzberg, menyoroti pentingnya memenuhi kebutuhan psikologis dan memberikan faktor-faktor motivasional bagi karyawan (Kreitner & Kinicki, 2019). Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki tanggung jawab, dan melihat arti dari pekerjaannya,

cenderung lebih berdedikasi dan fokus, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

## **2. Inovasi dan Kreativitas:**

Inovasi dan kreativitas di tempat kerja menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing organisasi di era bisnis yang terus berubah. Menurut Amabile *et al.* (2018), lingkungan kerja yang mendukung kreativitas memberikan ruang bagi ide-ide baru, eksperimen, dan kebebasan untuk mengatasi tantangan. Studi ini menegaskan bahwa ketika karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menyuarakan ide-ide tanpa takut terhadap kritik, tingkat kreativitas meningkat secara signifikan. Budaya yang mendorong inovasi sering kali diperkuat oleh pengakuan dan penghargaan terhadap ide-ide baru. Penelitian oleh Shalley *et al.* (2019) menunjukkan bahwa pengakuan atas kontribusi kreatif karyawan dapat meningkatkan semangat berinovasi. Dalam lingkungan yang mendukung, karyawan merasa termotivasi untuk berpikir di luar batas konvensional, menciptakan kolaborasi yang lebih baik, dan membuka pintu bagi ide-ide yang membawa perubahan positif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas, organisasi dapat merangsang potensi kreatif karyawan, mendorong ide-ide baru, dan secara keseluruhan meningkatkan kemampuan adaptasi dan daya saingnya di pasar.

### **3. Peningkatan Kualitas Kerja:**

Peningkatan kualitas kerja merupakan hasil langsung dari budaya organisasi yang mendedikasikan diri untuk mencapai standar tinggi. Menurut Deming (2018), pionir dalam filosofi *Total Quality Management* (TQM), kualitas tidak hanya terbatas pada produk akhir, tetapi mencakup seluruh rantai nilai dan proses kerja. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini berfokus pada pencegahan masalah daripada perbaikan setelahnya, menciptakan siklus umpan balik yang terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Pentingnya pemecahan masalah dalam meningkatkan kualitas kerja terlihat dalam pendekatan Six Sigma, yang menekankan pengukuran dan analisis statistik untuk mengidentifikasi dan menghilangkan variabilitas dalam proses kerja (Pyzdek & Keller, 2014). Dengan terus memperbaiki proses kerja, organisasi dapat meningkatkan konsistensi dan meminimalkan cacat, mengarah pada peningkatan signifikan dalam kualitas produk atau layanan.

Peningkatan kualitas kerja juga erat kaitannya dengan keterlibatan karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (2018), keterlibatan karyawan dapat memotivasi untuk mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas kerja. Dengan memberikan karyawan otonomi dan tanggung jawab, organisasi dapat memicu motivasi intrinsik yang membawa dampak positif pada kualitas pekerjaan. Secara keseluruhan, peningkatan kualitas kerja melibatkan pemahaman mendalam terhadap proses organisasi, pencegahan masalah, penggunaan alat dan teknik manajemen kualitas, serta menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan dan dedikasi karyawan. Melalui pendekatan holistik ini,

organisasi dapat mencapai kualitas yang berkelanjutan dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan serta pemangku kepentingan lainnya.

#### **4. Retensi Karyawan yang Lebih Baik:**

Retensi karyawan yang lebih baik adalah hasil dari upaya organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung. Menurut Meyer dan Allen (2017), karyawan yang merasakan kecocokan nilai dan identifikasi dengan budaya organisasi memiliki tingkat kepuasan dan keterikatan yang tinggi. Studi ini menunjukkan bahwa ketika organisasi berhasil menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diakui dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, tingkat retensi karyawan meningkat. Kepemimpinan yang efektif juga memiliki peran kunci dalam retensi karyawan. Goleman (2018) menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan yang mengutamakan empati, mendukung pertumbuhan karyawan, dan menciptakan hubungan yang positif. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh pemimpin cenderung lebih termotivasi dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap berkontribusi dalam organisasi.

Keseimbangan kehidupan kerja yang sehat juga berperan penting dalam retensi karyawan. Studi oleh ten Brummelhuis dan Bakker (2012) menunjukkan bahwa organisasi yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa dapat mengatasi tuntutan pekerjaan dengan hidup pribadi lebih mungkin untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan

organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kepemimpinan yang menginspirasi, dan memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, organisasi dapat meningkatkan peluang untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi, mengurangi biaya rekrutmen, dan menciptakan kestabilan dalam tim kerja.

## **5. Peningkatan Kepuasan Pelanggan:**

Peningkatan kepuasan pelanggan menjadi fokus utama bagi organisasi yang berupaya meningkatkan kinerja. Menurut Anderson dan Sullivan (2018), kualitas produk dan layanan yang tinggi adalah faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Studi ini menekankan pentingnya organisasi untuk berkomitmen pada standar kualitas yang tinggi untuk memastikan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan. Peran karyawan dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif juga tidak dapat diabaikan. Penelitian oleh Homburg *et al.* (2020) menyoroti hubungan positif antara keterlibatan karyawan dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang berperilaku positif, memiliki keterampilan interpersonal yang baik, dan berdedikasi untuk memberikan layanan yang unggul dapat menciptakan ikatan emosional dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan secara keseluruhan.

Respons terhadap kebutuhan pelanggan juga merupakan elemen penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Menurut Rust dan Huang (2012), organisasi yang responsif terhadap umpan balik pelanggan, menanggapi keluhan dengan cepat, dan memiliki komunikasi yang terbuka dapat membangun kepercayaan dan



meningkatkan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan, melalui fokus pada kualitas produk, layanan yang unggul, keterlibatan karyawan, dan respons terhadap kebutuhan pelanggan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan tingkat kepuasan pelanggan. Hal ini tidak hanya dapat membangun loyalitas pelanggan, tetapi juga menciptakan peluang untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

## **6. Pengelolaan Konflik yang Lebih Efektif:**

Pengelolaan konflik yang efektif menjadi krusial dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Menurut Rahim (2017), konflik dapat dianggap sebagai fenomena yang alami di dalam organisasi, tetapi manajemen yang tepat dapat mengarahkannya ke jalur yang konstruktif. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemahaman dan resolusi konflik dengan memanfaatkan teknik penyelesaian yang bersifat kolaboratif dan membangun. Penelitian oleh De Dreu dan Weingart (2003) menyoroti bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat memicu inovasi dan meningkatkan kinerja kelompok. Mengelola konflik dengan memperkenalkan kerangka kerja yang mendukung diskusi terbuka, mendengarkan berbagai perspektif, dan mencari solusi bersama dapat membawa manfaat positif bagi organisasi.

Komunikasi yang efektif juga menjadi kunci dalam pengelolaan konflik. Menurut Jehn dan Mannix (2001), transparansi, kejelasan, dan pemahaman bersama dapat mengurangi potensi konflik yang merugikan. Organisasi yang memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan mengembangkan keterampilan komunikasi

anggota tim dapat menciptakan lingkungan di mana konflik dapat diidentifikasi dan diselesaikan dengan lebih baik. Dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen konflik yang konstruktif, organisasi dapat menciptakan budaya di mana konflik dipandang sebagai peluang untuk pertumbuhan dan inovasi, bukan sebagai hambatan. Ini tidak hanya dapat meningkatkan keharmonisan dalam tim kerja, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.



# BAB X

## STUDI KASUS

### A. Penerapan Konsep Dalam Kasus Nyata

**Studi Kasus:** Penerapan Konsep Perilaku Organisasi dalam Peningkatan Produktivitas dan Kepuasan Karyawan di Perusahaan Teknologi X

#### Latar Belakang:

Perusahaan Teknologi X adalah perusahaan yang menghususkan diri dalam pengembangan solusi perangkat lunak. Meskipun memiliki produk berkualitas, perusahaan menghadapi tantangan dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan merasa bahwa tingkat kepuasan karyawan dapat ditingkatkan.

#### Permasalahan:

##### 1. Produktivitas Karyawan Rendah:

Produktivitas karyawan yang rendah dapat menciptakan tantangan signifikan bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Robbins dan Coulter (2019), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan meliputi motivasi, kejelasan

tugas, serta dukungan dan pengakuan dari pimpinan. Karyawan yang kurang termotivasi atau kurang mendapatkan panduan yang jelas dalam menyelesaikan tugas cenderung mengalami penurunan produktivitas. Aspek-aspek psikologis juga dapat berperan penting. Menurut Locke dan Latham (2019), kurangnya tujuan yang spesifik dan tantangan yang kurang dalam pekerjaan dapat mengurangi motivasi intrinsik karyawan, yang selanjutnya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas.

Tingkat stres dan kelelahan juga dapat berkontribusi pada produktivitas yang rendah. Menurut Hülshager *et al.* (2014), stres yang berkepanjangan dapat mengakibatkan kelelahan mental dan fisik, menghambat kemampuan karyawan untuk berkonsentrasi dan berkinerja baik. Untuk mengatasi tantangan produktivitas karyawan yang rendah, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mungkin berkontribusi dan mengambil langkah-langkah yang tepat, seperti memberikan pelatihan, memperbaiki sistem motivasi, atau menyusun tujuan yang jelas. Dengan memahami faktor-faktor ini dan bertindak proaktif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

## **2. Tingkat Kepuasan Karyawan:**

Tingkat kepuasan karyawan yang rendah dapat menjadi indikator serius terhadap kesehatan organisasi dan dapat mengakibatkan dampak negatif pada berbagai aspek. Menurut Spector (2019), kepuasan karyawan berkaitan erat dengan sejauh mana harapan dan kebutuhan karyawan terpenuhi oleh lingkungan

kerja. Ketidakpuasan dapat muncul dari berbagai faktor, termasuk ketidakjelasan peran, kurangnya penghargaan, atau ketidaksetaraan dalam peluang pengembangan. Ketidakpuasan karyawan juga dapat mengarah pada penurunan retensi karyawan. Menurut Han, Wang, dan Wei (2018), karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan lebih cenderung mencari peluang di tempat lain, meningkatkan tingkat pergantian karyawan, dan mengurangi stabilitas tim.

Pentingnya kepuasan karyawan juga terkait dengan kolaborasi tim. Menurut Grant (2013), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan lebih cenderung berpartisipasi dalam kegiatan kolaboratif, berbagi pengetahuan, dan mendukung rekan kerja, yang semuanya mendukung keberhasilan tim. Organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk memperbaiki masalah tersebut. Dengan memprioritaskan kepuasan karyawan, organisasi dapat meningkatkan retensi, membangun kolaborasi yang lebih kuat, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

## **Solusi yang Diterapkan Berdasarkan Konsep Perilaku Organisasi:**

### **1. Penerapan Gaya Kepemimpinan yang Partisipatif:**

Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif mencerminkan pendekatan yang inklusif dan demokratis dalam pengelolaan. Menurut Yukl (2013), kepemimpinan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memungkinkan berkontribusi dengan ide-ide dan perspektif. Dalam konteks ini, pertemuan rutin dijadwalkan untuk mendiskusikan proyek-proyek dan memberikan platform bagi anggota tim untuk berbagi masukan, saran, dan pengalaman. Penerapan gaya kepemimpinan ini dapat membawa berbagai manfaat. Menurut Cotton *et al.* (2018), kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap proyek-proyek yang dikerjakan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Wang dan Howell (2010), ketika karyawan merasa memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan, hal ini dapat memberikan kepuasan intrinsik dan meningkatkan persepsi terhadap lingkungan kerja. Melalui penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Ini tidak hanya dapat

meningkatkan kinerja tim, tetapi juga membangun kepercayaan dan keterlibatan yang positif di antara anggota tim.

## **2. Peningkatan Komunikasi dan Kolaborasi:**

Peningkatan komunikasi dan kolaborasi di tempat kerja dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan konsep manajemen sumber daya manusia, komunikasi yang efektif merupakan fondasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Robbins & Judge, 2019). Dalam implementasi praktik ini, organisasi dapat menggunakan berbagai platform komunikasi digital, seperti platform kolaborasi tim, sistem pesan instan, dan ruang virtual untuk pertemuan dan diskusi. Pentingnya kolaborasi juga terkait dengan teori pengelolaan pengetahuan. Menurut Bock, Zmud, Kim, dan Lee (2005), pengetahuan yang bersifat terdistribusi di antara individu-individu dalam organisasi dapat dioptimalkan melalui platform kolaboratif. Pada platform tersebut, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengalaman, pengetahuan, dan ide-ide inovatif, mengurangi hambatan komunikasi dan meningkatkan produktivitas.

Penelitian oleh Cummings dan Haas (2012) menyoroti bahwa platform komunikasi dan kolaborasi dapat membentuk jaringan yang lebih kuat di antara anggota tim yang terpisah geografis. Dengan menggunakan teknologi yang memfasilitasi pertukaran ide, tim dapat memperoleh visibilitas yang lebih besar terhadap pencapaian dan upaya individu, mendukung saling pengertian, dan memperkuat ikatan tim. Implementasi platform

kolaborasi dapat pula memperkuat budaya kerja inklusif. Menurut Gibson, Huang, Kirkman, dan Shapiro (2014), penggunaan teknologi untuk mendukung kolaborasi dapat meredakan hambatan antarbudaya dan meningkatkan kesadaran serta pemahaman terhadap keberagaman dalam tim. Dengan mendirikan platform komunikasi yang inklusif, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk kolaborasi lintas departemen, menciptakan budaya di mana pengetahuan dan ide dapat mengalir bebas, dan menghasilkan inovasi yang memperkuat daya saing organisasi.

### **3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:**

Pelatihan dan pengembangan karyawan (P&P) merupakan elemen kritis dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam organisasi. Menurut Noe (2016), P&P adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan mempersiapkan untuk tugas-tugas masa depan. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dapat membawa dampak positif terhadap produktivitas, retensi, dan kepuasan karyawan.

Pelatihan lanjutan dapat mencakup berbagai bidang, termasuk pengembangan keterampilan teknis, kepemimpinan, dan soft skills. Menurut Hughes dan Terrell (2019), pelatihan teknis mendukung peningkatan keterampilan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Di sisi lain, pelatihan kepemimpinan memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan



untuk mengelola tim dan proyek. Penerapan P&P yang efektif juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Menurut O'Leonard dan Van Dam (2016), organisasi yang menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas dan dukungan untuk pertumbuhan profesional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. P&P yang terstruktur memberikan jalan bagi karyawan untuk merencanakan dan mengelola perkembangan karir.

Manfaat pelatihan dan pengembangan juga mencakup peningkatan retensi karyawan. Menurut Salas, Tannenbaum, Kraiger, dan Smith-Jentsch (2012), karyawan yang merasa organisasi berinvestasi dalam pengembangan cenderung lebih setia dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. P&P menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan diakui. Sementara itu, pendekatan pelatihan dan pengembangan yang holistik dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Menurut Goldstein dan Ford (2014), organisasi yang mengadopsi pendekatan terintegrasi untuk P&P dapat mencapai peningkatan produktivitas, inovasi, dan daya saing.

## **B. Pembelajaran Dari Kasus**

Studi kasus dalam perilaku organisasi memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana konsep-konsep perilaku dapat diterapkan dalam konteks nyata organisasi. Melalui kasus-kasus tersebut, kita memperoleh pemahaman yang mendalam tentang dampak strategi perilaku organisasi terhadap kinerja dan budaya suatu entitas. Kasus-kasus ini menyajikan pembelajaran yang berharga tentang bagaimana budaya kerja, kepemimpinan,

komunikasi, serta pengelolaan konflik dapat membentuk lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan inovatif.

Dari kasus-kasus tersebut, kita memperoleh wawasan tentang bagaimana penerapan konsep-konsep seperti kepemimpinan partisipatif, komunikasi yang efektif, dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran dari kasus-kasus perilaku organisasi memberikan gagasan yang dapat diadaptasi dan diterapkan dalam situasi organisasi yang beragam. Hal ini mendorong pemahaman lebih dalam tentang bagaimana faktor-faktor perilaku dapat menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sambil memperhatikan kebutuhan karyawan dan dinamika lingkungan kerja. Dari studi kasus implementasi konsep perilaku organisasi dalam Perusahaan Teknologi X, terdapat beberapa pembelajaran yang bisa diambil:

### **1. Pentingnya Partisipasi Karyawan:**

Pentingnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan aspek krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Menurut Deci dan Ryan (2014), partisipasi karyawan dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar, seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Melalui proses partisipatif, karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Partisipasi karyawan juga terkait erat dengan teori manajemen partisipatif. Menurut Lawler (2019), melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan

kualitas keputusan dan mendukung perubahan yang diperlukan dalam organisasi. Karyawan yang merasa bahwa suara dihargai lebih cenderung berkontribusi dengan ide-ide kreatif dan berfokus pada tujuan bersama.

Penelitian oleh Eisenberger dan Stinglhamber (2011) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan juga terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan merasa diakui dan bernilai, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan terhadap pekerjaan. Dalam konteks inovasi, penelitian oleh West dan Farr (1990) menekankan bahwa partisipasi karyawan dapat menciptakan iklim yang mendukung inovasi dan kreativitas. Karyawan yang merasa diberikan tanggung jawab dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan organisasi lebih cenderung untuk berbagi ide-ide baru dan menciptakan solusi inovatif.

Dengan mendorong partisipasi karyawan, organisasi tidak hanya mendapatkan keuntungan dari peningkatan motivasi dan kepuasan, tetapi juga memperoleh kekayaan ide-ide inovatif yang dapat memacu kemajuan dan kesuksesan jangka panjang. Dalam era dinamis ini, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan merupakan langkah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan yang terus berlanjut.

## **2. Peran Komunikasi Efektif:**

Peran komunikasi efektif dalam konteks organisasi sangat signifikan, terutama dalam meningkatkan kolaborasi antardepartemen dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Menurut Men, Jiang, dan Cao (2017), komunikasi yang efektif berperan kunci dalam membangun koordinasi dan kolaborasi di antara unit organisasi. Platform komunikasi yang baik memfasilitasi pertukaran informasi yang cepat dan akurat, mengurangi hambatan komunikasi, dan membuka peluang untuk sinergi antardepartemen. Komunikasi yang jelas dan terbuka juga berperan penting dalam meningkatkan saling pengertian di antara anggota tim. Menurut Guerrero and Floyd (2006), komunikasi yang efektif menciptakan lingkungan di mana informasi dapat dipahami dengan jelas, mengurangi risiko kesalahpahaman, dan mempromosikan rasa kepercayaan di antara individu-individu di dalam organisasi.

Penelitian oleh Hargie, Tourish, dan Wilson (2002) menunjukkan bahwa komunikasi efektif dapat membantu mengurangi konflik di tempat kerja. Melalui komunikasi yang terbuka, anggota tim memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, menyelesaikan perbedaan, dan mencapai pemahaman bersama. Hal ini memberikan dasar untuk membangun budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan resolusi konflik yang konstruktif. Dengan adanya platform komunikasi yang efektif, organisasi dapat mencapai sinergi antardepartemen, meminimalkan risiko kesalahpahaman, dan menciptakan iklim di mana karyawan merasa didukung dan terlibat. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sistem komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam

menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif di era bisnis yang terus berubah.

### **3. Investasi dalam Pengembangan Karyawan:**

Investasi dalam pengembangan karyawan bukan hanya sekadar kebijakan sumber daya manusia, melainkan suatu strategi bisnis yang dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan. Menurut Noe (2017), pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memberikan manfaat dalam hal peningkatan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Penelitian oleh Salas, Tannenbaum, Kraiger, dan Smith-Jentsch (2012) menyoroti bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Karyawan yang melalui program pelatihan yang baik cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, mengalami peningkatan dalam mencapai tujuan pekerjaan, dan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja.

Investasi dalam pengembangan karyawan juga dapat meningkatkan retensi bakat. Menurut research oleh Allen, Bryant, dan Vardaman (2010), karyawan yang merasa organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan karir cenderung lebih setia dan lebih termotivasi untuk tetap berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Pentingnya pengembangan karyawan juga mencerminkan perubahan dinamika pasar kerja. Menurut Holmes, Marra, dan Blackburn (2019), dalam ekonomi yang berubah dengan cepat, perusahaan-perusahaan yang terus berinvestasi dalam

peningkatan keterampilan karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi tantangan-tantangan yang muncul. Dengan kata lain, investasi dalam pengembangan karyawan bukan hanya tentang menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan. Dengan demikian, pengembangan karyawan menjadi sebuah strategi yang tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada keberhasilan dan ketahanan perusahaan secara keseluruhan.

#### **4. Budaya Kerja yang Positif Berdampak Besar:**

Membangun budaya kerja yang positif tidak hanya merupakan aspirasi tetapi juga kebutuhan strategis bagi organisasi. Penelitian oleh Cameron dan Quinn (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat menjadi pendorong utama untuk mencapai tujuan strategis, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memperkuat daya saing organisasi. Budaya kerja yang inklusif, seperti yang dijelaskan oleh Cox dan Blake (1991), menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa diakui dan dihargai. Inklusivitas ini membawa beragam perspektif dan ide, mempromosikan keragaman, dan menciptakan kondisi yang mendukung kolaborasi.

Levine dan Norenzayan (1999) menyoroti peran penting budaya positif dalam memotivasi individu. Budaya yang mendukung dan menghargai kontribusi setiap anggota tim menciptakan rasa kepemilikan terhadap hasil organisasi, meningkatkan motivasi

intrinsik, dan membentuk iklim di mana karyawan merasa didukung untuk mencapai potensi penuh. Budaya kerja positif juga memiliki dampak positif pada inovasi. Menurut Anderson dan West (1998), organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi menciptakan lingkungan yang memungkinkan berpikir kreatif, percobaan, dan pembelajaran dari kegagalan.

Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti yang disarankan oleh Denison (1990). Kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan kinerja, retensi karyawan, dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, membangun budaya kerja yang positif bukan hanya berdampak pada kepuasan karyawan, tetapi juga merupakan elemen kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Budaya yang inklusif, mendukung, dan menghargai kontribusi setiap anggota tim menjadi fondasi bagi keberhasilan jangka panjang suatu organisasi.

## **5. Evaluasi Berkelanjutan:**

Evaluasi berkelanjutan merupakan salah satu elemen kritis dalam manajemen perubahan organisasi. Saat organisasi melakukan serangkaian inisiatif untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, atau budaya kerja, penting untuk secara terus-menerus memantau dan mengevaluasi dampak dari langkah-langkah tersebut. Penelitian terkini menyoroti perlunya evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas perubahan (Carnall, 2018). Proses evaluasi yang berkelanjutan melibatkan pengumpulan data secara terus-menerus untuk mengukur pencapaian tujuan,

mengidentifikasi kendala, dan memahami perubahan yang terjadi seiring waktu. Menurut Hayes (2014), evaluasi yang terus-menerus memberikan wawasan yang lebih baik tentang efektivitas langkah-langkah perubahan dan memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian yang tepat saat situasi berubah.

Pada konteks evaluasi berkelanjutan, Ling (2016) menekankan pentingnya penggunaan indikator kinerja yang relevan dan terukur. Data kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan dapat mencakup metrik seperti produktivitas, tingkat kepuasan karyawan, perubahan budaya, dan dampak finansial. Dengan memilih indikator yang sesuai, organisasi dapat mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang perubahan yang terjadi. Evaluasi berkelanjutan juga melibatkan melibatkan pemangku kepentingan yang relevan, termasuk karyawan, manajemen, dan pemegang saham. Dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam proses evaluasi, organisasi dapat mendapatkan beragam perspektif dan mendengarkan umpan balik yang dapat menjadi dasar untuk penyesuaian lebih lanjut (Cameron & Green, 2015).

Pentingnya evaluasi berkelanjutan juga dapat ditemukan dalam konsep pembelajaran organisasional. Menurut Senge (1990), organisasi yang efektif adalah yang mampu belajar dari pengalaman sendiri. Evaluasi yang berkelanjutan membuka kesempatan untuk mengidentifikasi pembelajaran organisasional, mengadaptasi strategi yang bekerja, dan meninggalkan yang tidak efektif. Dengan demikian, evaluasi berkelanjutan bukan hanya alat untuk mengukur keberhasilan, tetapi juga sebagai sarana untuk memahami dinamika perubahan, merespons secara efektif terhadap tantangan, dan menciptakan organisasi yang belajar dan adaptif di era yang terus



berubah. Kesadaran dan kesiapan untuk melakukan penyesuaian berdasarkan temuan evaluasi adalah kunci untuk mencapai keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang dalam menghadapi perubahan organisasional.

## **6. Kepemimpinan yang Adaptif:**

Kepemimpinan yang adaptif menjadi semakin penting dalam konteks organisasi yang terus berubah. Menurut Northouse (2018), kepemimpinan adaptif melibatkan kemampuan pemimpin untuk mengubah pendekatan dan gaya kepemimpinan sesuai dengan tuntutan dan dinamika situasional yang berbeda. Dalam lingkungan yang cepat berubah, pemimpin yang adaptif mampu menavigasi kompleksitas dan mengarahkan tim menuju kesuksesan. Gaya kepemimpinan demokratis, yang mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, memiliki hubungan positif dengan adaptabilitas organisasi (Bass & Riggio, 2006). Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin menciptakan lingkungan di mana ide-ide inovatif dapat muncul dan tim merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasilnya.

Kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan karyawan dapat meningkatkan adaptabilitas organisasi. Menurut Dweck (2017), pemimpin yang mempromosikan mindset pertumbuhan (growth mindset) dalam tim menciptakan budaya di mana pembelajaran dan pengembangan pribadi dihargai. Hal ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam tuntutan pasar atau lingkungan. Pemimpin adaptif juga memahami pentingnya partisipasi karyawan dalam

merumuskan solusi untuk tantangan organisasi. Gaya kepemimpinan ini menciptakan ruang untuk kreativitas dan kolaborasi, memungkinkan tim untuk mengidentifikasi dan merespons perubahan dengan cepat (Yukl, 2012). Dengan demikian, kepemimpinan yang adaptif, melibatkan karyawan, dan mendukung pertumbuhan, merupakan kunci untuk membawa organisasi melewati era ketidakpastian dan perubahan yang terus menerus. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan fleksibilitas terhadap berbagai kondisi dan menempatkan kepentingan karyawan di garis depan, memberikan fondasi yang kuat untuk kesuksesan dan ketahanan organisasi.



## BAB XI KESIMPULAN

Studi mengenai perilaku organisasi merupakan tonggak penting dalam pemahaman dinamika yang mengatur interaksi manusia di lingkungan kerja. Dalam pandangan luas, perilaku organisasi menjadi kunci dalam memahami bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi berinteraksi, beradaptasi, dan memengaruhi keseluruhan kinerja dan arah sebuah entitas. Sebagai bidang interdisipliner, studi perilaku organisasi merangkul sejumlah konsep, teori, dan model yang mengilustrasikan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam konteks organisasi. Dari segi definisi, perilaku organisasi mencakup aspek psikologis, sosial, dan struktural yang membentuk tindakan individu dan dinamika kerja kelompok dalam lingkungan organisasi.

Pada intinya, perilaku organisasi menyoroti beberapa faktor utama yang memengaruhi perilaku individu dalam konteks organisasi. Pertama, aspek individu dalam organisasi termasuk motivasi, sikap, kepercayaan, persepsi, dan kebutuhan psikologis lainnya yang berperan kunci dalam cara individu merespons tugas dan lingkungan kerja. Kedua, dinamika kelompok di dalam organisasi membahas interaksi, kerja sama, komunikasi, kepemimpinan, konflik, dan dinamika yang terjadi dalam lingkungan kerja berkelompok. Ketiga, struktur organisasi, termasuk budaya, struktur hirarkis, prosedur, dan kebijakan, memberikan landasan bagi perilaku karyawan dan pengambilan keputusan di

dalam organisasi. Selanjutnya, peran pemimpin dan berbagai gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan serta membentuk budaya kerja yang berbeda dalam organisasi. Terakhir, kemampuan organisasi dalam menanggapi perubahan dan mendorong inovasi menjadi faktor krusial dalam menjaga daya saing dan relevansi organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Implikasi dari pemahaman perilaku organisasi sangatlah luas dan beragam. Produktivitas yang meningkat menjadi salah satu hasil utama dari praktik-praktik yang didasarkan pada pemahaman perilaku organisasi yang baik. Budaya kerja yang positif, komunikasi yang efektif, dan karyawan yang termotivasi secara positif dapat secara signifikan meningkatkan produktivitas organisasi. Kualitas kerja yang lebih baik juga menjadi hasil dari penerapan konsep perilaku organisasi yang tepat. Organisasi yang fokus pada inovasi dan kualitas cenderung menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik bagi konsumen. Selain itu, kepuasan karyawan juga menjadi dampak yang signifikan dari pemahaman perilaku organisasi yang baik. Budaya kerja yang positif dan pendekatan kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada retensi karyawan dan peningkatan kinerja organisasi.

Kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan menjadi kunci kesuksesan di masa depan. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan global, mengelola inklusi di lingkungan kerja yang semakin beragam, serta mengintegrasikan teknologi menjadi aspek yang sangat krusial. Organisasi yang mampu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan akan memiliki peluang yang

lebih baik untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Sebagai kesimpulan, pemahaman mendalam mengenai perilaku organisasi adalah fondasi kritis dalam memahami interaksi antara individu, kelompok, dan organisasi dalam konteks lingkungan kerja. Penerapan konsep-konsep perilaku organisasi membantu organisasi meningkatkan kinerja, membangun budaya kerja yang positif, dan tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip perilaku organisasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, berinovasi, dan berkontribusi pada kesuksesan bersama. Menyadari kompleksitas perilaku organisasi dan menerapkan pemahaman tersebut dalam strategi organisasi merupakan langkah penting dalam mencapai tujuan jangka panjang dan membangun fondasi yang kuat bagi pertumbuhan dan keberlanjutan suatu organisasi di masa depan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Spector, P. E. (2017). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2019). *The Business Impact of Employee Engagement*. Gallup.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Cox, T., & Blake, S. (2019). *Diversity in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Morgeson, F. P. (2019). Reconsidering the importance of technology *in the Workplace*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 1-22.
- Ng, E. S. W., & Feldman, D. C. (2015). The impact of age and gender on job satisfaction and *Organizational* commitment *in the* United States and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1966-1986.
- Cox, T., & Blake, S. (2019). *Diversity in Organizations*. John Wiley & Sons.

- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2017). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Routledge.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Razik, T. A., Swanson, R. A., & El Kahlout, Z. (2019). *Classical and Contemporary Management Theories*. Springer.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education.



- Cox, T., & Blake, S. (2019). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. Routledge.
- Morgeson, F. P. (2019). *The Changing Nature of Work: Performance Implications and Management Research Directions*. *Academy of Management Annals*.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Shuck, B., & Wollard, K. K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. In *Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications* (pp. 53–73). Springer.
- Lawler, E. E. (2019). *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*. Berrett-Koehler Publishers.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived *Organizational* support: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington, DC: American Psychological Association.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and Creativity at Work: Psychological and *Organizational* Strategies. John Wiley & Sons.



# GLOSARIUM

- Komunikasi:** Proses kompleks pertukaran informasi, ide, dan persepsi antara individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai pemahaman bersama.
- Koordinasi:** Upaya menyelaraskan berbagai kegiatan, tugas, dan keputusan di seluruh organisasi guna mencapai tujuan bersama secara efisien dan efektif.
- Kepemimpinan:** Peran kunci dalam membimbing, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai visi dan tujuan bersama, serta mengelola perubahan.
- Keputusan:** Proses pemilihan di antara alternatif yang tersedia, melibatkan evaluasi, analisis, dan pertimbangan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- Konflik:** Ketidaksepakatan antara individu atau kelompok dalam organisasi yang muncul

dari perbedaan nilai, tujuan, atau persepsi, memerlukan penyelesaian yang efektif.

**Keterlibatan:** Tingkat keterikatan dan keterlibatan anggota organisasi terhadap pekerjaan, tujuan, dan nilai-nilai organisasi, mempengaruhi motivasi dan produktivitas.

**Kreativitas:** Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru atau solusi inovatif, mendorong inovasi dan perubahan positif dalam lingkungan kerja.

**Kinerja:** Evaluasi hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi, mencerminkan tingkat pencapaian tujuan dan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

**Konformitas:** Kesesuaian perilaku individu dengan norma, aturan, atau nilai-nilai organisasi, menjaga kohesi dan stabilitas.

**Keadilan:** Prinsip memberikan perlakuan yang adil dan setara kepada semua anggota organisasi, mendukung iklim kerja yang sehat.



# INDEKS

## A

adaptabilitas · 99, 106, 125,  
131, 177

## B

*big data* · 2

## D

distribusi · 62, 76

## E

ekonomi · 147, 173

empiris · 11, 23, 96, 99

entitas · 7, 69, 99, 119, 142,  
152, 169, 179

## F

finansial · 37, 38, 44, 48, 53,  
128, 137, 176

fleksibilitas · 18, 38, 41, 58,  
93, 94, 105, 109, 143, 178

fundamental · 79, 100, 106

## G

geografis · 167

## I

infrastruktur · 144

inklusif · 16, 29, 43, 68, 75,  
91, 106, 116, 133, 154,  
166, 168, 170, 174, 175

inovatif · 17, 75, 93, 102,  
109, 114, 149, 167, 170,  
171, 175, 177, 188

integrasi · 14, 15, 18, 31, 107,  
108

integritas · 19, 50, 100, 109,  
137, 138

investasi · 18, 133, 168, 172,  
173, 174

## K

kolaborasi · 1, 13, 64, 67, 69,  
70, 74, 75, 79, 87, 91, 95,

96, 97, 98, 100, 102, 103,  
108, 111, 114, 123, 133,  
155, 156, 157, 165, 167,  
168, 172, 174, 178

komprensif · 10, 27, 31, 90

konkret · 16, 18

konsistensi · 35, 108, 134,  
158

**L**

*Leadership* · 8, 31, 63, 72, 87,  
184, 185

**M**

manajerial · 10, 13, 32

manufaktur · 35

metodologi · 1

moneter · 3

**O**

otoritas · 13, 40, 86

**P**

politik · 28

**R**

rasional · 24, 26

*real-time* · 38

regulasi · 120, 138

relevansi · 41, 45, 88, 180

revolusi · 32

**S**

stabilitas · 44, 45, 97, 98,  
109, 127, 165, 188

stakeholder · 121, 123

stigma · 102, 114

**T**

transformasi · 17, 119, 124,  
131

transparansi · 50, 54, 101,  
107, 113, 141, 142, 145,  
161

**U**

universal · 24, 26, 84

## BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Jeni Wardi., SE., M. AK., AK., CA., ACPA**

Lahir di Pekanbaru, 30 Juni 1970, Lulus S3 di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia - YAI Jakarta tahun 2017. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Lancang Kuning S1 Program Studi Akuntansi. Dan menjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen di sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning-Pekanbaru.



**Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.ME., C.PC., C.SM.**

Lahir di Dompu, 30 Mei 1976. Lulus S1 Ilmu Manajemen pada STIE Kalpataru, Lulus S2 pada STIE IPWIJA dan Lulus S2 berikutnya pada Universitas Krisnadwipayana di Program Studi Ilmu Administrasi tahun 2020. Saat ini sebagai Dosen di STIE Kalpataru



**Elvira M. Usulu, S.Sos., MPA**

Lahir di Gorontalo, menempuh pendidikan S1 di Universitas Cenderawasih Program Studi Ilmu Administrasi Negara, S2 di Universitas Gadjah Mada tahun 2013. Saat ini sebagai Dosen tetap di Universitas Yapis Papua, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program studi Ilmu Administrasi Publik.



**Drs. Yakub Suleman, M.Pd.**

Lahir di Lebo Desa Limbung, 1 Mei 1965. Lulus S2 di Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Kekhususan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Makassar tahun 2008. Saat ini sebagai Dosen di Politeknik Kelautan dan Perikanan Bone pada Program Studi Teknik Kelautan.





BUKU REFERENSI

# PERILAKU ORGANISASI

**B**uku referensi “Perilaku Organisasi” ini membahas secara komprehensif tentang Perilaku Organisasi, sebuah domain yang memahami dinamika perilaku individu dan kelompok di dalam konteks organisasi. Buku ini menggabungkan teori-teori kontemporer dengan aplikasi praktis, memberikan wawasan tentang berbagai aspek yang memengaruhi kehidupan organisasi. Dengan menggunakan bahasa yang jelas dan contoh-contoh yang relevan, buku referensi ini mengupas konsep-konsep kunci seperti kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan perubahan. Pembaca akan diajak untuk memahami bagaimana faktor-faktor eksternal seperti globalisasi dan perkembangan teknologi turut membentuk dan memengaruhi perilaku organisasi.



 [mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)

 +6281362150605

 Penerbit Idn

 @pt.mediapenerbitidn

ISBN 978-623-09-9091-5

