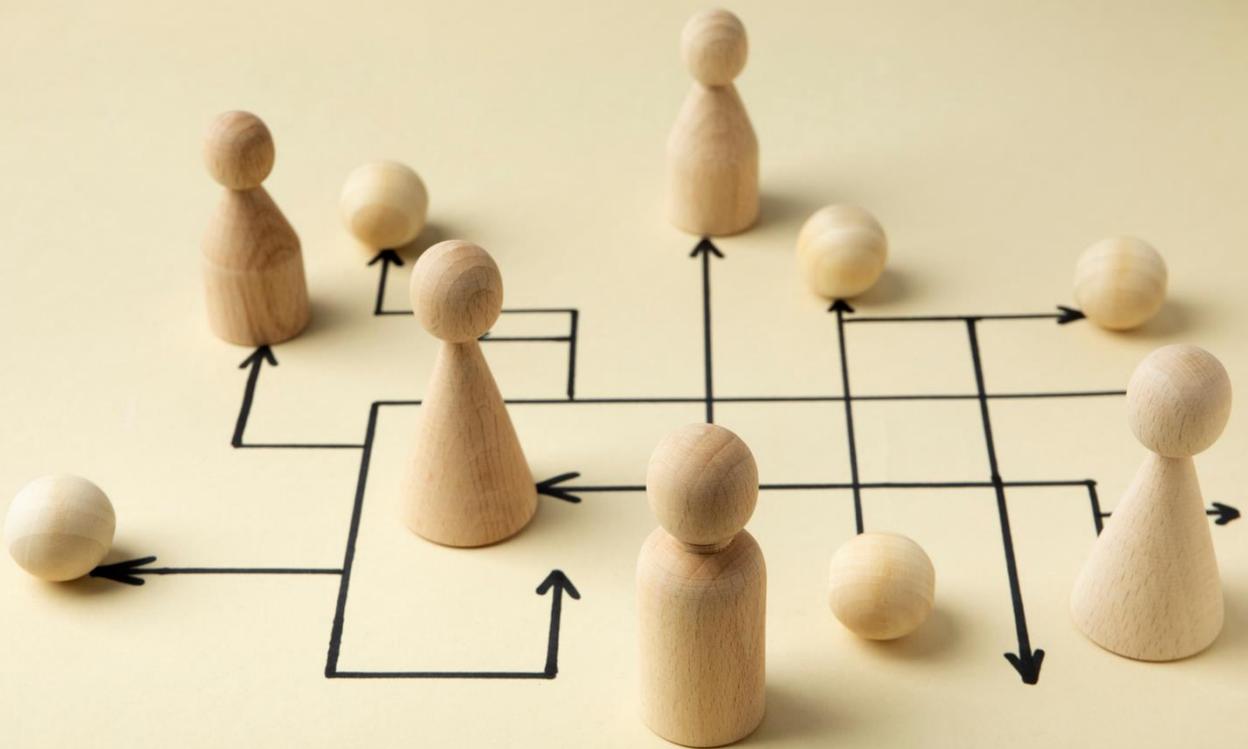


**BUKU REFERENSI**



# **PERILAKU ORGANISASI**

**TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM PENGELOLAAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**



**Dr. Fauziannor, S.E., M.M.  
Siti Fatimah, S.E., M.M.**



# **PERILAKU ORGANISASI**

**TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM  
PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Fauziannor, S.E., M.M.

Siti Fatimah, S.E., M.M.



# **PERILAKU ORGANISASI**

## **TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

---

Ditulis oleh:

Dr. Fauziannor, S.E., M.M.  
Siti Fatimah, S.E., M.M.

---

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

---



ISBN: 978-634-7184-39-9  
IV + 201 hlm; 18,2 x 25,7 cm.  
Cetakan I, April 2025

**Desain Cover dan Tata Letak:**  
Melvin Mirsal

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

---

Di dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi semakin penting. Perilaku organisasi tidak hanya berkaitan dengan bagaimana individu berperilaku di tempat kerja, tetapi juga bagaimana interaksi antarindividu dan kelompok dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, studi tentang perilaku organisasi menjadi aspek yang krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Buku referensi “Perilaku Organisasi: Teori, Konsep, dan Aplikasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia” ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai berbagai konsep dan teori yang mendasari perilaku organisasi serta bagaimana teori-teori tersebut dapat diterapkan dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia. Buku referensi ini membahas berbagai aspek penting dalam perilaku organisasi, termasuk motivasi, kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, hingga dinamika kelompok kerja.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang sumber daya manusia dan organisasi.

Salam hangat.

**PENULIS**



# DAFTAR ISI

---

---

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>

<b>BAB I    PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI .....</b>	<b>1</b>
A. Definisi Perilaku Organisasi .....	1
B. Pentingnya Perilaku Organisasi dalam Organisasi Modern.....	5
C. Aspek-aspek yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi .....	8
D. Hubungan antara Perilaku Organisasi dan Manajemen SDM.....	14

<b>BAB II    TEORI-TEORI PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>19</b>
A. Teori Klasik dalam Perilaku Organisasi .....	19
B. Teori Humanistik dan Pengaruhnya terhadap SDM.....	25
C. Teori Kontingensi dalam Konteks Organisasi .....	29
D. Teori Modern dan Inovasi dalam Perilaku Organisasi .....	34

<b>BAB III    KONSEP MOTIVASI DALAM PERILAKU             ORGANISASI.....</b>	<b>39</b>
A. Definisi dan Pentingnya Motivasi dalam Organisasi .....	39
B. Teori-teori Motivasi (Maslow, Herzberg, McGregor).....	42
C. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	47
D. Aplikasi Motivasi dalam Manajemen SDM .....	50

<b>BAB IV    KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>55</b>
A. Konsep Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi .....	55
B. Teori Kepemimpinan (Transformasional, Transaksional). ..	59
C. Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan SDM.....	64
D. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....	67

<b>BAB V    KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>73</b>
A. Definisi dan Jenis Komunikasi dalam Organisasi .....	73

B.	Hambatan dalam Komunikasi Organisasi .....	80
C.	Komunikasi Efektif dalam Pengelolaan SDM.....	84
D.	Peran Komunikasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi .....	87
<b>BAB VI</b>	<b>BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>91</b>
A.	Pengertian dan Elemen-elemen Budaya Organisasi .....	91
B.	Pembentukan dan Perubahan Budaya Organisasi.....	94
C.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Karyawan.....	98
D.	Aplikasi Budaya Organisasi dalam Manajemen SDM ....	101
<b>BAB VII</b>	<b>DINAMIKA KELOMPOK DAN TIM DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>107</b>
A.	Definisi Kelompok dan Tim Kerja dalam Organisasi .....	107
B.	Peran dan Dinamika Kelompok dalam Organisasi .....	112
C.	Konflik dalam Kelompok dan Penyelesaiannya.....	115
D.	Kolaborasi Tim dan Peningkatan Kinerja.....	119
<b>BAB VIII</b>	<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>125</b>
A.	Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi .....	125
B.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan.....	129
C.	Pengambilan Keputusan dalam Pengelolaan SDM .....	132
D.	Pengambilan Keputusan dan Kinerja Organisasi .....	135
<b>BAB IX</b>	<b>MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI. 139</b>	
A.	Sumber dan Jenis Konflik dalam Organisasi.....	139
B.	Strategi Penyelesaian Konflik.....	142
C.	Peran Manajemen dalam Mengelola Konflik .....	145
D.	Dampak Konflik terhadap Kinerja dan Budaya Organisasi .....	147
<b>BAB X</b>	<b>PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>151</b>
A.	Rekrutmen dan Seleksi Karyawan.....	151

B.	Pengembangan dan Pelatihan Karyawan.....	156
C.	Penilaian Kinerja dan Penghargaan .....	164
D.	Manajemen Karier dan Retensi Karyawan .....	171
<b>BAB XI</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>179</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>181</b>	
<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>195</b>	
<b>INDEKS .....</b>	<b>197</b>	
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>199</b>	
<b>SINOPSIS .....</b>	<b>201</b>	



# BAB I

## PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI

---

Perilaku organisasi merupakan aspek penting dalam memahami dinamika yang terjadi di dalam suatu organisasi. Studi ini membahas bagaimana individu dan kelompok berinteraksi, serta bagaimana perilakunya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, serta motivasi menjadi elemen utama dalam membentuk perilaku organisasi yang efektif. Dengan memahami perilaku organisasi, manajemen dapat merancang strategi yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada tujuan bersama.

### A. Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan cabang ilmu yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi mempengaruhi perilaku dalam suatu organisasi. Fokus dari perilaku organisasi adalah pada interaksi antar anggota organisasi dan bagaimana hal tersebut berdampak pada kinerja serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Perilaku organisasi melibatkan analisis mendalam mengenai motivasi, komunikasi, dinamika kelompok, dan pengambilan keputusan. Selain itu, perilaku organisasi juga membahas bagaimana nilai, norma, serta budaya dalam organisasi mempengaruhi cara kerja dan hubungan antar individu. Penerapan konsep-konsep ini diharapkan dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Menurut Robbins (2020), "Perilaku organisasi berfokus pada cara-cara individu dan kelompok berinteraksi dalam berbagai setting organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan." Dengan pemahaman yang lebih baik tentang perilaku manusia dalam konteks organisasi, manajer

dapat merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran untuk mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja organisasi.

Perilaku organisasi juga mempengaruhi bagaimana perubahan dalam struktur atau strategi organisasi dapat diterima oleh anggota. Dalam menghadapi perubahan, pemahaman tentang perilaku individu dan kelompok sangat penting untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan tingkat keberhasilan implementasi strategi baru. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, komunikasi yang efektif, serta pemberdayaan karyawan berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan lebih cenderung untuk menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, perilaku organisasi bukan hanya relevan untuk meningkatkan hubungan interpersonal, tetapi juga vital dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Mengelola perilaku organisasi dengan baik akan memastikan tercapainya tujuan strategis organisasi secara efektif dan efisien. Seiring berjalannya waktu, teori-teori dan pendekatan perilaku organisasi terus berkembang, memperkaya pemahaman tentang dinamika yang terjadi dalam organisasi modern.

### **1. Fokus pada Interaksi Individu dan Kelompok**

Fokus pada interaksi individu dan kelompok dalam perilaku organisasi penting untuk memahami bagaimana dinamika sosial mempengaruhi kinerja dan sikap dalam organisasi. Dalam konteks ini, interaksi antar individu dalam kelompok dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung atau malah menghambat pencapaian tujuan. Proses komunikasi dan pengambilan keputusan adalah dua aspek yang sangat dipengaruhi oleh hubungan antar individu di dalam kelompok. Dengan memahami interaksi ini, organisasi dapat mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan efektivitas kelompok serta meningkatkan kepuasan kerja. Sebagai contoh, bagaimana individu berinteraksi dalam pertemuan kelompok dapat mempengaruhi arah strategi dan pengambilan keputusan dalam perusahaan.

Menurut Wibowo (2021), "Interaksi yang konstruktif antara anggota kelompok dapat menciptakan rasa saling percaya, yang akhirnya meningkatkan kolaborasi dan inovasi dalam organisasi." Hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara individu dalam sebuah kelompok dapat berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang

produktif dan kreatif. Namun, jika interaksi tersebut cenderung negatif atau berkonflik, bisa merusak moral kelompok dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi manajer atau pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung interaksi yang sehat. Selain itu, pendidikan dan pelatihan mengenai keterampilan sosial dan komunikasi dalam kelompok menjadi kunci dalam membangun hubungan yang positif.

## **2. Berbasis pada Ilmu Multidisiplin**

Perilaku organisasi yang berbasis pada ilmu multidisiplin mencakup pendekatan yang mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika di dalam organisasi. Dalam hal ini, berbagai perspektif dari psikologi, sosiologi, ekonomi, dan ilmu lainnya diterapkan untuk menganalisis bagaimana individu dan kelompok berinteraksi dalam konteks organisasi. Pendekatan ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kesejahteraan anggota organisasi. Dengan melibatkan berbagai disiplin, organisasi dapat mengembangkan kebijakan yang lebih holistik dan tepat sasaran. Hal ini juga menciptakan solusi yang lebih efektif untuk tantangan yang dihadapi dalam lingkungan organisasi yang kompleks.

Menurut Sutrisno (2020), "Pendekatan multidisiplin dalam perilaku organisasi memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan luas terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antar individu, kelompok, dan struktur organisasi." Ini menunjukkan bahwa dengan menggabungkan berbagai ilmu, kita dapat lebih baik memahami dinamika yang mempengaruhi kinerja organisasi. Sebagai contoh, penerapan teori-teori psikologi dalam memotivasi individu, digabungkan dengan pendekatan sosiologi dalam memahami struktur kelompok, dapat meningkatkan pemahaman terhadap perubahan perilaku. Pendekatan ini juga mengarah pada penciptaan inovasi dalam manajemen yang mendukung kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, pendekatan berbasis ilmu multidisiplin menjadi kunci penting dalam merancang strategi dan kebijakan yang lebih adaptif dan progresif.

## **3. Membantu Peningkatan Kinerja Organisasi**

Perilaku organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama melalui pengelolaan interaksi

antar individu dan kelompok. Dengan memahami faktor-faktor psikologis, sosial, dan struktural yang memengaruhi perilaku anggota organisasi, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Pengelolaan yang efektif terhadap motivasi, komunikasi, dan hubungan antar individu dalam kelompok memungkinkan terciptanya kolaborasi yang optimal. Selain itu, pemahaman terhadap perilaku individu juga membantu dalam menyusun kebijakan dan strategi yang dapat meningkatkan semangat kerja serta mengurangi tingkat turnover dan konflik. Oleh karena itu, perilaku organisasi menjadi elemen penting dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien.

Menurut Sari dan Haryanto (2019), "Peningkatan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memahami perilaku individu dan kelompok, yang berperan dalam membentuk budaya kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja." Ini menunjukkan bahwa pengelolaan perilaku yang baik dalam organisasi dapat mempercepat pencapaian tujuan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam hal ini, pemimpin yang memahami perilaku anggota tim dapat lebih efektif dalam mengarahkan untuk mencapai kinerja terbaik. Dengan membangun hubungan yang harmonis antara karyawan dan atasan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan individu serta tim. Kinerja organisasi yang optimal dapat tercapai jika perilaku kerja yang produktif dan positif terus dikembangkan.

#### **4. Menganalisis Struktur dan Budaya Organisasi**

Menganalisis struktur dan budaya organisasi dalam perilaku organisasi sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi berfungsi secara keseluruhan. Struktur organisasi merujuk pada pembagian tugas, tanggung jawab, serta hubungan antar individu atau kelompok dalam organisasi. Dalam hal ini, analisis struktur membantu dalam menilai bagaimana alur komunikasi dan pengambilan keputusan berjalan, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja. Budaya organisasi, di sisi lain, mencakup nilai, norma, dan kebiasaan yang ada dalam organisasi, yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok. Gabungan antara struktur yang jelas dan budaya yang kuat dapat menciptakan organisasi yang lebih efisien dan harmonis.

Menurut Indrawati (2021), "Struktur organisasi yang baik harus disertai dengan budaya yang mendukung agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal, karena keduanya saling memengaruhi dalam menentukan efektivitas organisasi." Ini menunjukkan bahwa selain pentingnya memiliki struktur yang jelas, budaya organisasi yang sehat juga berperan besar dalam mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Dengan budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi, serta struktur yang memastikan pengambilan keputusan yang efisien, organisasi dapat berjalan dengan lancar dan adaptif. Pemahaman terhadap kedua elemen ini sangat penting dalam merancang strategi organisasi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Tanpa struktur yang sesuai dan budaya yang tepat, organisasi mungkin menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

## **B. Pentingnya Perilaku Organisasi dalam Organisasi Modern**

Di era modern yang ditandai dengan persaingan global dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dituntut untuk lebih adaptif dan inovatif. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh bagaimana individu dan kelompok di dalamnya berinteraksi serta bekerja sama. Perilaku organisasi menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Pemahaman yang baik mengenai perilaku organisasi memungkinkan manajemen untuk merancang kebijakan dan strategi yang mendukung efisiensi, kepuasan kerja, serta inovasi.

Dengan memahami perilaku organisasi, perusahaan dapat membangun kepemimpinan yang efektif, meningkatkan kolaborasi tim, serta menciptakan budaya kerja yang positif. Selain itu, pemahaman ini juga membantu dalam mengelola konflik, meningkatkan motivasi karyawan, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Organisasi modern yang mampu menerapkan konsep perilaku organisasi dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan serta perubahan di dunia kerja. Oleh karena itu, perilaku organisasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan suatu organisasi di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks. Berikut beberapa

alasan utama mengapa perilaku organisasi sangat penting dalam organisasi modern:

### **1. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas**

Pada organisasi modern, pemahaman mendalam tentang perilaku organisasi menjadi krusial untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Dengan memahami dinamika perilaku individu dan kelompok, manajemen dapat merancang strategi yang efektif untuk memotivasi karyawan, mengoptimalkan proses kerja, dan menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi operasional. Sebagai contoh, penerapan teori motivasi yang tepat dapat mendorong karyawan untuk mencapai target yang lebih tinggi dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Selain itu, pemahaman tentang perilaku organisasi memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang dapat mengurangi produktivitas, seperti konflik antar karyawan atau komunikasi yang tidak efektif. Dengan demikian, perilaku organisasi berperan sebagai landasan dalam pengembangan kebijakan dan praktik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2018), perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan orang dalam organisasi dan bagaimana perilakunya mempengaruhi kinerja organisasi. Pernyataan ini menegaskan bahwa perilaku individu dan kelompok memiliki dampak langsung pada efektivitas operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku tersebut, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan dinamika tim, manajemen dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk meningkatkan produktivitas. Misalnya, dengan menciptakan program pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasinya, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

### **2. Meningkatkan Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan**

Perilaku organisasi berperan krusial dalam meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan di era modern. Dengan memahami dinamika perilaku dalam organisasi, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara

kehidupan kerja dan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Maghfirah dan Agustina (2023) menunjukkan bahwa penerapan work-life balance dalam organisasi dapat mengurangi tingkat stres pada karyawan dan meningkatkan kinerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini menegaskan bahwa perhatian terhadap perilaku organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-hidup berkontribusi signifikan terhadap kesejahteraan karyawan.

Perilaku organisasi yang positif mendorong budaya kerja yang inklusif dan suportif, memungkinkan karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Ketika karyawan merasakan keadilan dan dukungan dalam lingkungan kerja, tingkat kepuasan dan komitmen terhadap organisasi meningkat. Hal ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga pada produktivitas dan retensi karyawan. Oleh karena itu, perilaku organisasi yang efektif menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

### **3. Menciptakan Kepemimpinan yang Efektif**

Perilaku organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif dalam organisasi modern. Pemahaman mendalam tentang perilaku individu dan kelompok memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi kebutuhan, motivasi, dan dinamika interpersonal yang memengaruhi kinerja tim. Dengan wawasan ini, pemimpin dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai, memotivasi anggota tim, dan membimbingnya menuju pencapaian tujuan organisasi. Menurut Northouse (2019), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu dalam rangka mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif mampu memberikan kejelasan tujuan, memotivasi, dan membimbing orang-orang di dalam organisasi untuk mewujudkan misinya.

Perilaku organisasi membantu pemimpin dalam mengelola dinamika kelompok dan konflik yang mungkin muncul. Dengan memahami interaksi antar individu dan kelompok, pemimpin dapat mengidentifikasi sumber konflik, mengatasi perbedaan pendapat, dan membangun budaya kerja yang harmonis. Kemampuan ini penting untuk menjaga stabilitas organisasi dan memastikan kolaborasi yang produktif antar anggota tim. Seperti yang dijelaskan oleh Agustina dan Jarkawi

(2023), pemimpin yang efektif tidak menghindari konflik, tetapi mengatasi konflik dengan bijaksana dan konstruktif, membuka ruang untuk diskusi terbuka, dan membantu menemukan solusi yang adil dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.

#### **4. Meningkatkan Inovasi dan Adaptasi**

Perilaku organisasi sangat penting dalam organisasi modern, terutama karena perannya dalam meningkatkan inovasi dan adaptasi. Organisasi yang mengadopsi perilaku yang mendukung kreativitas dan kolaborasi cenderung lebih mudah berinovasi dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat. Adaptasi terhadap lingkungan eksternal yang dinamis menjadi kunci untuk menjaga relevansi bisnis dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Perilaku organisasi yang efektif mendorong penciptaan ide-ide baru dan penerapan teknologi yang mendukung efisiensi operasional. Proses adaptasi yang baik juga memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap tantangan dan peluang yang muncul secara tiba-tiba. Sehingga, perilaku organisasi yang terstruktur dengan baik sangat berperan dalam memastikan kelangsungan hidup organisasi di era modern.

Pengembangan inovasi dalam organisasi modern memerlukan kerjasama antar individu yang memiliki berbagai keahlian dan perspektif. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kepercayaan, dan komunikasi yang baik akan memfasilitasi aliran ide yang inovatif. Selain itu, perilaku organisasi yang baik mendorong pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan bisnis yang serba cepat. Keberagaman dalam tim juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan tren pasar. Dalam hal ini, pentingnya perilaku organisasi dalam meningkatkan kreativitas dan ketangguhan organisasi semakin terlihat. Dengan memiliki budaya organisasi yang adaptif, perusahaan dapat memastikan bahwa tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang.

### **C. Aspek-aspek yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah fenomena yang mencerminkan bagaimana individu dan kelompok berinteraksi dalam sebuah organisasi, memengaruhi kinerja, dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku ini sangat kompleks, melibatkan berbagai elemen yang saling terkait, baik di dalam maupun di luar organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai aspek yang dapat memengaruhi pola perilaku di dalam organisasi, agar dapat menciptakan lingkungan yang produktif, efisien, dan harmonis. Dengan mengenali faktor-faktor tersebut, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan secara optimal. Berikut adalah beberapa aspek yang mempengaruhi perilaku organisasi secara rinci:

### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah elemen penting yang dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Budaya ini mencakup nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan keyakinan yang diterima dan diinternalisasi oleh anggota organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat cenderung memiliki perilaku yang lebih koheren dan terarah dalam pencapaian tujuan. Selain itu, budaya organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung kerjasama, inovasi, dan efisiensi. Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, ketidakpastian, dan konflik di antara anggota tim. Sehingga, penting bagi manajemen untuk secara aktif membentuk dan memelihara budaya organisasi yang positif guna mendukung kinerja yang optimal.

Menurut Robbins dan Judge (2020), budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi cara kerja dan cara berpikir anggota organisasi, sehingga perilakunya lebih serasi dan efektif dalam mendukung tujuan organisasi. Budaya organisasi yang terbuka, inklusif, dan mendukung komunikasi yang baik dapat meningkatkan hubungan antar individu, meminimalisir konflik, serta mempercepat pengambilan keputusan. Di sisi lain, budaya yang cenderung otoriter atau tertutup dapat menciptakan rasa tidak aman, menurunkan motivasi, dan memperlambat proses inovasi. Oleh karena itu, membangun budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kerjasama, dan kolaborasi adalah strategi yang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Organisasi dengan budaya yang sehat juga akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal dan mengelola tantangan yang datang. Budaya organisasi yang positif memberikan landasan yang kuat bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

## **2. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan kerangka yang mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi, yang langsung memengaruhi perilaku individu di dalamnya. Struktur yang jelas akan memberikan pedoman yang tegas bagi anggota organisasi mengenai siapa yang harus melapor kepada siapa, serta bagaimana alur komunikasi dan keputusan diambil. Dengan struktur yang terorganisir, anggota organisasi lebih mudah berkoordinasi dan berkolaborasi, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Sebaliknya, struktur yang kabur atau terlalu kompleks dapat menyebabkan kebingungannya anggota mengenai perannya, menghambat komunikasi yang efektif, dan memperburuk ketegangan dalam organisasi. Oleh karena itu, desain struktur organisasi yang baik harus mempertimbangkan kebutuhan komunikasi yang lancar dan koordinasi yang efisien. Dalam hal ini, organisasi dapat memilih struktur fungsional, matriks, atau divisi yang paling sesuai dengan tujuan dan ukuran.

Menurut Daft (2020), struktur organisasi yang efektif mendukung pola komunikasi yang jelas dan membatasi ketidakpastian, sehingga anggota organisasi dapat bekerja dengan lebih terfokus dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dalam organisasi yang terstruktur dengan baik, setiap individu mengetahui tanggung jawab dan bagaimana berkontribusi pada keseluruhan tujuan perusahaan. Struktur yang tepat juga memungkinkan pemimpin untuk memantau kinerja dan membuat keputusan dengan lebih cepat dan tepat, sementara anggota tim merasa lebih diberdayakan karena adanya kejelasan dalam perannya. Organisasi dengan struktur yang baik dapat dengan lebih mudah mengelola perubahan dan tantangan yang datang dari luar maupun dalam. Sebaliknya, jika struktur organisasi tidak terdefinisi dengan baik, anggota dapat merasa terabaikan, kehilangan arah, atau bahkan mengalami kebingungannya dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, struktur yang terorganisir dan tepat sangat penting dalam mendukung perilaku yang produktif dan kolaboratif.

## **3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan berperan yang sangat penting dalam membentuk perilaku organisasi, karena pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap arah, motivasi, dan dinamika kelompok. Seorang pemimpin yang efektif

mampu menginspirasi dan mengarahkan tim untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang harmonis dan efisien. Kepemimpinan yang baik juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, dimana anggota tim merasa dihargai, diberdayakan, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk atau otoriter dapat menyebabkan penurunan moral, ketidakpuasan, dan konflik di antara anggota tim. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan interpersonal yang baik, kemampuan untuk mendengarkan, serta visi yang jelas untuk memandu tim dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin juga harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan tim yang beragam.

Menurut Northouse (2019), kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi perubahan positif dalam organisasi dengan cara membentuk nilai-nilai dan norma yang diikuti oleh anggota tim. Pemimpin yang baik mampu memberikan arahan yang jelas, menunjukkan sikap integritas, dan membangun hubungan yang saling percaya dengan anggota tim. Hal ini sangat penting dalam membentuk perilaku yang kooperatif, produktif, dan inovatif dalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga berfokus pada pengembangan individu dan memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan. Pemimpin yang efektif memahami bahwa kesuksesan organisasi tidak hanya bergantung pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan jangka panjang yang tercapai melalui pengembangan sumber daya manusia yang optimal. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan akan langsung memengaruhi budaya kerja dan perilaku organisasi secara keseluruhan.

#### **4. Motivasi**

Motivasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, karena motivasi menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi yang dapat memotivasi anggotanya dengan cara yang tepat akan mampu menciptakan suasana kerja yang produktif dan berdedikasi. Pemimpin yang memahami faktor-faktor motivasi dapat merancang sistem yang dapat mendorong kinerja yang lebih baik dari tim. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menyebabkan

penurunan kinerja, ketidakpuasan, dan bahkan tingginya angka turnover dalam organisasi.

Menurut Latham dan Pinder (2020), motivasi berperan penting dalam menentukan tingkat komitmen dan keterlibatan anggota dalam tugas dan proyek organisasi. Pemahaman yang mendalam tentang apa yang memotivasi karyawan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi yang mendukung pencapaian tujuan dengan cara yang lebih efektif. Dengan adanya sistem penghargaan yang sesuai dan pengakuan terhadap pencapaian individu, anggota organisasi akan merasa dihargai dan terdorong untuk terus bekerja keras. Di sisi lain, organisasi yang gagal dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi dapat mengalami penurunan semangat kerja dan keinginan untuk berinovasi, yang pada akhirnya menghambat kemajuan.

## **5. Komunikasi**

Komunikasi dalam organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku individu dan tim, karena tanpa komunikasi yang efektif, tujuan organisasi sulit tercapai. Dengan komunikasi yang baik, informasi dapat disampaikan dengan jelas, meminimalisir miskomunikasi, dan memungkinkan anggota untuk bekerja secara terkoordinasi. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan menciptakan lingkungan yang saling mendukung, memungkinkan anggota tim untuk berbagi ide, umpan balik, dan solusi atas masalah yang ada. Tanpa komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengalami kesalahan dalam pengambilan keputusan, kekurangan motivasi, dan rendahnya tingkat keterlibatan karyawan.

Menurut Men (2020), komunikasi yang jelas dan terstruktur dalam organisasi dapat memengaruhi kualitas kerja, meningkatkan hubungan interpersonal, serta mendorong rasa saling percaya antar anggota tim. Komunikasi bukan hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun hubungan dan menciptakan pemahaman bersama mengenai tujuan dan nilai organisasi. Dalam organisasi dengan komunikasi yang baik, setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkontribusi. Sebaliknya, komunikasi yang buruk akan menyebabkan ketidakjelasan peran, mengurangi efektivitas tim, dan dapat menyebabkan ketegangan serta konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan

bahwa jalur komunikasi terbuka dan diterima oleh seluruh anggota untuk mencapai hasil yang optimal.

## **6. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal berperan besar dalam mempengaruhi perilaku organisasi karena berbagai faktor yang ada di luar kendali organisasi dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan beradaptasi. Perubahan dalam faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan hukum dapat memberikan dampak langsung terhadap strategi dan keputusan yang diambil oleh organisasi. Misalnya, ketidakstabilan ekonomi atau perubahan regulasi pemerintah dapat memaksa organisasi untuk menyesuaikan struktur dan strategi bisnisnya agar tetap kompetitif. Selain itu, perubahan tren pasar atau tuntutan konsumen juga dapat mengubah fokus dan pendekatan organisasi dalam menjalankan operasinya.

Menurut Jones dan George (2021), organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang berubah akan memiliki kemampuan lebih baik untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Faktor eksternal ini mencakup berbagai hal mulai dari pergeseran dalam preferensi konsumen hingga inovasi teknologi yang dapat memperkenalkan tantangan dan peluang baru. Organisasi yang responsif terhadap perubahan eksternal mampu memodifikasi strategi dan budaya untuk tetap relevan dan efektif. Hal ini berhubungan langsung dengan pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien, yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi.

## **7. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku organisasi karena kualitas, keterampilan, dan motivasi individu dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja keseluruhan. Organisasi yang memiliki SDM yang berkualitas tinggi akan mampu menghadapi tantangan lebih baik dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal. Dengan demikian, manajemen SDM yang efektif dapat mengoptimalkan potensi individu dan kelompok, serta menciptakan suasana kerja yang produktif dan kolaboratif. Selain itu, pelatihan, pengembangan, dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan

karyawan juga memiliki dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan dan keterlibatannya dalam organisasi.

Menurut Roberson (2019), “Sumber daya manusia adalah aset strategis yang memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan berkompetisi, karena kinerja individu yang baik berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.” Dengan memanfaatkan keahlian dan potensi setiap individu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan dan keberhasilan. Pengelolaan SDM yang efektif melibatkan pemilihan, pelatihan, serta pemberian penghargaan yang tepat kepada karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi perilaku dan keterlibatannya dalam organisasi. Jika karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **D. Hubungan antara Perilaku Organisasi dan Manajemen SDM**

Hubungan antara perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Perilaku organisasi mengkaji bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi, sementara manajemen SDM berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengelolaan tenaga kerja. Keduanya saling terkait, karena perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh kebijakan SDM yang diterapkan dalam organisasi. Untuk itu, manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan perilaku organisasi yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

##### **1. Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap Perilaku Karyawan**

Lingkungan organisasi berperan yang sangat penting dalam membentuk perilaku karyawan di tempat kerja. Suasana kerja yang mendukung dan budaya yang positif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Jika karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang, cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang inklusif dan terbuka akan menciptakan rasa kebersamaan dan loyalitas dari karyawan terhadap perusahaan. Manajemen yang terbuka terhadap komunikasi dua arah juga akan

meningkatkan interaksi antar individu, yang dapat mengarah pada perilaku yang lebih kooperatif dan produktif.

Salah satu aspek penting dalam lingkungan organisasi adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendukung karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja karyawan. Kepemimpinan yang mendukung dan empatik akan menumbuhkan hubungan yang lebih baik antara atasan dan bawahan, yang berkontribusi pada suasana kerja yang lebih baik. Hal ini mengarah pada perilaku karyawan yang lebih positif, seperti kerja sama tim yang lebih erat dan peningkatan kreativitas. Seiring berjalannya waktu, faktor-faktor ini berkontribusi pada penguatan budaya kerja yang mengarah pada kinerja organisasi yang lebih tinggi.

## **2. Peran Manajemen SDM dalam Mengarahkan Perilaku Organisasi**

Peran manajemen SDM dalam mengarahkan perilaku organisasi sangat vital untuk menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan kebijakan yang memengaruhi perilaku karyawan, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karir. Melalui proses seleksi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan budaya dan tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen SDM dapat mengimplementasikan program pelatihan yang mengarah pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan strategi SDM yang efektif, organisasi dapat mendorong perilaku karyawan yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Manajemen SDM juga berperan penting dalam mengelola hubungan antara karyawan dan atasan. Dengan menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, manajemen SDM dapat memastikan bahwa karyawan merasa didengar dan dihargai. Program penghargaan dan pengakuan yang diterapkan oleh SDM akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan komitmen lebih besar terhadap pekerjaan. Selain itu, manajemen SDM dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin timbul di tempat kerja, seperti konflik antar karyawan, yang dapat mengganggu

hubungan dan perilaku di dalam organisasi. Dengan pengelolaan yang baik, manajemen SDM dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perilaku positif.

### **3. Keterkaitan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi**

Keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi sangat erat, di mana tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja, seperti kompensasi, pengakuan, dan peluang pengembangan, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi juga mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat menciptakan kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan berpotensi untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dan mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif. Manajemen yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan akan menciptakan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Karyawan yang puas dengan pekerjaan biasanya menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Hal ini mengurangi angka turnover dan biaya yang terkait dengan rekrutmen serta pelatihan karyawan baru. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan peningkatan kreativitas dan inovasi, karena karyawan yang merasa dihargai lebih cenderung untuk memberikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan mendapatkan keuntungan berupa peningkatan kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, kepuasan kerja bukan hanya berfungsi sebagai indikator motivasi, tetapi juga sebagai pendorong utama kinerja organisasi.

### **4. Manajemen Konflik dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Organisasi**

Manajemen konflik berperan yang sangat penting dalam membentuk perilaku organisasi, karena konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat merusak hubungan antar individu dan tim di dalam perusahaan. Ketika konflik muncul, baik itu antar karyawan maupun

antara karyawan dengan manajer, hal ini dapat menurunkan moral, mengurangi produktivitas, dan bahkan mempengaruhi budaya kerja secara keseluruhan. Sebaliknya, manajemen konflik yang efektif dapat mengubah konflik menjadi peluang untuk perbaikan dan inovasi. Melalui teknik penyelesaian konflik yang baik, seperti mediasi atau negosiasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan kooperatif. Dengan demikian, manajemen konflik yang baik tidak hanya meredakan ketegangan tetapi juga meningkatkan kinerja dan perilaku positif di dalam organisasi.

Penyelesaian konflik yang konstruktif memungkinkan organisasi untuk mengurangi dampak negatif konflik dan meningkatkan hubungan interpersonal antara karyawan. Karyawan yang merasa bahwa konflik diselesaikan dengan adil dan terbuka cenderung lebih puas dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu, dengan manajemen konflik yang baik, karyawan dapat belajar untuk lebih efektif dalam bekerja sama dan mengelola perbedaan. Proses ini tidak hanya mengurangi potensi konflik di masa depan tetapi juga meningkatkan efektivitas tim dan keterampilan komunikasi antar individu. Oleh karena itu, manajemen konflik yang baik dapat memperbaiki dinamika kelompok dan membentuk perilaku yang lebih produktif di tempat kerja.

## **5. Pengaruh Penghargaan dan Pengakuan terhadap Perilaku Karyawan**

Penghargaan dan pengakuan berperan yang sangat penting dalam memengaruhi perilaku karyawan di dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, cenderung merasa lebih termotivasi dan bersemangat untuk bekerja lebih keras. Penghargaan yang diberikan bisa berupa bonus, promosi, atau pengakuan verbal yang mengakui pencapaian individu atau tim. Rasa dihargai ini mendorong karyawan untuk merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen dan loyalitas. Dengan penghargaan yang tepat, perusahaan tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, tetapi juga mendorong perilaku yang lebih produktif dan efisien.

Penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada pengurangan tingkat *turnover*. Ketika karyawan merasa bahwa upayanya diakui, lebih cenderung untuk bertahan dalam pekerjaannya dan berinvestasi lebih dalam dalam

pencapaian tujuan organisasi. Pengakuan juga dapat memperkuat budaya perusahaan yang positif, di mana karyawan merasa didorong untuk bekerja sama dan berbagi ide inovatif. Sebagai contoh, penghargaan atas prestasi kerja dapat menciptakan semangat kompetitif yang sehat di antara karyawan, yang mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Ini juga meningkatkan citra perusahaan, karena karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang menghargai kontribusinya.



## BAB II

# TEORI-TEORI PERILAKU ORGANISASI

---

Teori-teori perilaku organisasi merupakan kajian penting dalam memahami dinamika hubungan antara individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi. Berbagai teori ini memberikan perspektif yang berbeda tentang bagaimana perilaku karyawan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Setiap teori menawarkan pemahaman yang beragam terkait faktor motivasi, kepemimpinan, komunikasi, serta budaya organisasi yang dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Penerapan teori-teori ini membantu organisasi untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan individu maupun tim. Oleh karena itu, penting bagi setiap manajer untuk memanfaatkan teori-teori perilaku organisasi agar dapat mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia dengan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

### A. Teori Klasik dalam Perilaku Organisasi

Teori klasik dalam perilaku organisasi berkembang pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20 sebagai respons terhadap revolusi industri yang menuntut efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja dan sumber daya organisasi. Teori ini berfokus pada struktur organisasi yang rasional, pembagian kerja yang sistematis, dan efisiensi dalam manajemen. Para pemikir utama dalam teori ini, seperti Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber, mengembangkan berbagai pendekatan yang menekankan standar kerja, hierarki organisasi, serta aturan-aturan administratif yang jelas.

Pendekatan klasik cenderung melihat organisasi sebagai mesin yang dapat diatur melalui prinsip-prinsip manajemen yang kaku dan terstruktur. Walaupun teori ini memiliki keterbatasan dalam memahami aspek sosial dan psikologis manusia dalam organisasi, konsep dasarnya masih relevan dalam manajemen modern, terutama dalam membangun

sistem kerja yang efisien. Teori klasik dalam perilaku organisasi terdiri dari tiga pendekatan utama, yaitu:

### **1. Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)**

Manajemen Ilmiah atau *Scientific Management* adalah teori manajemen yang dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Teori ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja melalui metode ilmiah dalam mengatur tugas dan prosedur kerja. Manajemen ilmiah berfokus pada pengoptimalan tenaga kerja dengan menerapkan studi ilmiah terhadap tugas-tugas tertentu, standarisasi prosedur kerja, serta pemberian insentif berbasis kinerja.

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerjaan dapat dipecah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan diatur secara sistematis agar dapat dilakukan dengan cara yang paling efisien. Meskipun metode ini berhasil meningkatkan produktivitas secara signifikan, manajemen ilmiah juga dikritik karena dianggap terlalu mekanistik dan kurang memperhitungkan faktor sosial serta psikologis pekerja. Frederick Winslow Taylor mengembangkan teori ini berdasarkan observasi terhadap cara kerja buruh di industri manufaktur. Ia menemukan bahwa banyak pekerja tidak bekerja dengan efisiensi maksimal karena kurangnya metode kerja yang terstandarisasi. Oleh karena itu, Taylor mengusulkan empat prinsip utama dalam manajemen ilmiah:

#### **a. Pengembangan Metode Kerja yang Ilmiah**

Frederick Winslow Taylor, yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah, menekankan pentingnya pengembangan metode kerja yang ilmiah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam organisasi. Pendekatan ini melibatkan analisis sistematis terhadap setiap tugas guna menemukan cara terbaik dalam pelaksanaannya, menggantikan metode tradisional yang sering didasarkan pada kebiasaan atau intuisi semata. Dengan demikian, setiap elemen pekerjaan dipecah menjadi komponen-komponen yang lebih kecil untuk dianalisis dan dioptimalkan, sehingga menghasilkan prosedur kerja yang lebih efisien dan terstandarisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Aldi (2024), Taylor mengembangkan konsep manajemen ilmiah dengan fokus pada peningkatan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja melalui pengaturan sistematis pekerjaan.

b. Seleksi dan Pelatihan Karyawan Secara Ilmiah

Frederick Winslow Taylor, pelopor manajemen ilmiah, menekankan pentingnya seleksi dan pelatihan karyawan secara ilmiah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Menurut Taylor, pemilihan karyawan harus didasarkan pada analisis sistematis terhadap kemampuan dan keterampilan individu, memastikan bahwa setiap pekerja ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensinya. Setelah seleksi yang tepat, pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan diperlukan untuk memastikan karyawan memahami metode kerja yang paling efisien dan dapat menerapkannya secara konsisten. Sebagaimana diungkapkan oleh Amelia (2023), pendekatan manajemen humanis menekankan kebutuhan emosional, sosial, dan psikologis karyawan, yang melihatnya sebagai individu yang memerlukan pengakuan dan kepuasan kerja.

c. Kerjasama antara Manajer dan Pekerja

Kerjasama antara manajer dan pekerja merupakan prinsip utama dalam manajemen ilmiah yang diusulkan oleh Frederick Winslow Taylor. Dalam pendekatan manajemen ilmiah, Taylor berpendapat bahwa efisiensi operasional hanya dapat tercapai melalui kolaborasi yang harmonis antara kedua pihak, di mana manajer bertugas merancang dan mengatur pekerjaan secara ilmiah dan pekerja melaksanakannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Seperti yang dijelaskan oleh Suryanto (2020), “Kerjasama antara manajer dan pekerja sangat krusial untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai melalui implementasi metode yang ilmiah dan terstruktur” (Suryanto, 2020). Prinsip ini menekankan bahwa manajer tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga turut serta dalam mendengarkan dan memberikan dukungan kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas.

d. Pembagian Tanggung Jawab yang Jelas

Frederick Winslow Taylor, pelopor manajemen ilmiah, menekankan pentingnya pembagian tanggung jawab yang jelas antara manajer dan pekerja untuk mencapai efisiensi optimal dalam organisasi. Menurut Taylor, pembagian kerja yang adil dan terstruktur memungkinkan setiap pihak memahami peran dan

tanggung jawab, sehingga dapat bekerja secara sinergis menuju tujuan bersama. Sebagaimana diungkapkan oleh Raharja (2019), "pembagian pekerjaan dan tanggung jawab secara adil antara manajemen dan pekerja" merupakan prinsip dasar dalam manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Taylor.

## **2. Teori Administratif (*Administrative Theory*)**

Teori Administratif dikembangkan oleh Henri Fayol, seorang insinyur dan manajer asal Prancis, pada awal abad ke-20. Teori ini menekankan pada prinsip-prinsip dasar administrasi yang dapat diterapkan dalam berbagai organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam manajemen. Berbeda dengan Manajemen Ilmiah yang berfokus pada efisiensi kerja individu, Teori Administratif menitikberatkan pada aspek organisasi secara keseluruhan, termasuk bagaimana manajer dapat mengatur dan mengkoordinasikan berbagai fungsi organisasi secara efektif.

Pendekatan ini mengidentifikasi peran manajemen sebagai bagian penting dalam keberhasilan organisasi dan memperkenalkan 14 prinsip manajemen yang dapat digunakan untuk mengelola organisasi secara sistematis. Teori ini sangat berpengaruh dalam perkembangan ilmu administrasi dan manajemen modern, serta menjadi dasar bagi banyak konsep manajemen kontemporer. Henri Fayol mengidentifikasi beberapa prinsip manajemen yang menjadi dasar dari teori administratif. Prinsip-prinsip ini dirancang untuk membantu manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial yang efektif dan efisien. Berikut adalah beberapa prinsip yang diajukan oleh Fayol:

### **a. Pembagian Kerja (*Division of Work*)**

Pembagian Kerja (*Division of Work*) adalah prinsip yang diajukan oleh Fayol untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam manajemen. Prinsip ini menekankan pentingnya pembagian tugas yang jelas dan terstruktur antara individu atau kelompok dalam organisasi agar setiap pihak dapat fokus pada tugas spesifik yang sesuai dengan keahlian. Dengan adanya pembagian kerja yang tepat, setiap anggota tim dapat bekerja lebih produktif, mengurangi pemborosan waktu, dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Fayol menegaskan bahwa spesialisasi dalam pekerjaan memberikan hasil yang lebih

baik dibandingkan dengan jika semua tugas dilakukan oleh satu individu (Dewi & Purnama, 2020).

b. Otoritas dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Prinsip Otoritas dan Tanggung Jawab yang diajukan oleh Fayol menekankan pentingnya hubungan yang jelas antara kekuasaan (otoritas) dan kewajiban (tanggung jawab) dalam organisasi. Otoritas mengacu pada hak manajer untuk memberikan perintah dan keputusan, sementara tanggung jawab berhubungan dengan kewajiban untuk melaksanakan tugas tersebut secara efektif. Fayol berpendapat bahwa untuk mencapai manajemen yang efektif, otoritas harus seimbang dengan tanggung jawab, di mana setiap keputusan yang dibuat harus diikuti oleh tindakan yang sesuai (Aminah, 2021). Ini berarti bahwa setiap keputusan yang diambil oleh manajer harus didukung oleh sumber daya dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas tersebut.

c. Disiplin (*Discipline*)

Prinsip Disiplin yang diajukan oleh Fayol menekankan pentingnya pengaturan dan pengawasan yang ketat terhadap perilaku anggota organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam manajemen. Disiplin mengacu pada kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan, yang memungkinkan organisasi berfungsi dengan lancar. Fayol menyatakan bahwa disiplin yang baik di dalam organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak memahami dan menjalankan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya (Nugroho, 2022). Manajer perlu menciptakan lingkungan yang mendukung kepatuhan terhadap peraturan untuk meminimalkan kesalahan dan ketidakteraturan dalam pelaksanaan tugas.

d. Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

Prinsip Kesatuan Komando (*Unity of Command*) yang diajukan oleh Fayol menekankan bahwa setiap karyawan harus menerima perintah hanya dari satu atasan untuk menghindari kebingungan dan konflik dalam organisasi. Jika seorang karyawan menerima instruksi dari beberapa atasan dengan perintah yang berbeda, maka dapat terjadi ketidaksepahaman dan mengurangi efektivitas kerja. Fayol menekankan bahwa dengan adanya satu atasan yang jelas, karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan terorganisir, mengurangi potensi kebingungan (Pratama, 2023).

Ini memungkinkan aliran informasi dan keputusan yang lebih lancar serta pengelolaan tugas yang lebih efisien.

### 3. Teori Birokrasi (*Bureaucratic Management*)

Teori Birokrasi dikembangkan oleh Max Weber pada awal abad ke-20 sebagai suatu sistem manajemen yang dirancang untuk menciptakan efisiensi, ketertiban, dan kontrol dalam organisasi. Weber melihat birokrasi sebagai cara paling rasional dan sistematis untuk mengelola organisasi besar yang kompleks. Ia menekankan pentingnya struktur hierarki, aturan formal, dan pembagian tugas yang jelas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam administrasi. Birokrasi dalam konteks ini bukan hanya sekadar prosedur administratif yang rumit, tetapi lebih kepada sistem pengelolaan organisasi yang berdasarkan aturan dan regulasi yang jelas. Dalam organisasi yang birokratis, keputusan dibuat berdasarkan kebijakan dan aturan yang telah ditetapkan, bukan berdasarkan kepentingan pribadi atau hubungan sosial. Max Weber mengidentifikasi karakteristik utama dalam sistem birokrasi yang ideal:

a. Spesialisasi dan Pembagian Kerja (*Division of Labor*)

Spesialisasi dan pembagian kerja (*Division of Labor*) adalah konsep sentral dalam teori birokrasi Max Weber, yang menyarankan bahwa dalam suatu organisasi yang efisien, setiap individu memiliki tugas yang spesifik dan terpisah. Dalam kerangka ini, pekerjaan dipecah menjadi bagian-bagian kecil yang memungkinkan peningkatan keahlian dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Dengan adanya spesialisasi, setiap karyawan bisa fokus pada bidang yang dikuasai, yang berkontribusi pada pengurangan kesalahan dan peningkatan produktivitas. Menurut Weber, hal ini berfungsi untuk mengatur dan menyelaraskan kegiatan dalam birokrasi secara lebih terstruktur dan terorganisir (Lee & Park, 2021).

b. Hierarki yang Jelas (*Hierarchy of Authority*)

Hierarki yang jelas dalam sistem birokrasi merupakan prinsip utama yang mengatur alur perintah dan tanggung jawab dalam organisasi. Dalam model birokrasi ideal Max Weber, setiap posisi dalam organisasi memiliki kedudukan yang jelas, yang mendefinisikan siapa yang melapor kepada siapa. Hal ini memungkinkan pengawasan yang lebih baik, serta

meminimalkan potensi kebingungan terkait pembagian tugas dan wewenang. Hierarki yang jelas juga menciptakan hubungan yang terstruktur, di mana keputusan dan instruksi mengalir secara teratur dari tingkat atas ke tingkat bawah (Hassan & Malik, 2022).

c. Aturan dan Regulasi Formal (*Formal Rules and Regulations*)

Aturan dan regulasi formal adalah elemen kunci dalam sistem birokrasi ideal menurut Max Weber, yang berfungsi untuk mengatur perilaku dan prosedur dalam organisasi. Setiap aspek operasional dalam birokrasi harus tunduk pada aturan yang telah ditetapkan, yang bersifat jelas dan konsisten. Dengan adanya aturan ini, organisasi dapat memastikan bahwa semua anggota menjalankan tugasnya sesuai dengan pedoman yang berlaku, tanpa adanya diskriminasi atau ketidakpastian. Hal ini membantu menjaga keteraturan dan keadilan dalam proses administratif (Zhang & Wang, 2020).

d. Impersonalitas (*Impersonality*)

Impersonalitas dalam sistem birokrasi, menurut Max Weber, merujuk pada penerapan perlakuan yang objektif dan tidak memihak terhadap individu, yang mendasari setiap interaksi dan keputusan dalam organisasi. Konsep ini memastikan bahwa keputusan dan tindakan diambil berdasarkan aturan dan regulasi yang berlaku, bukan karena hubungan pribadi atau favoritisme. Impersonalitas membantu menciptakan lingkungan yang adil dan tidak memihak, di mana semua anggota organisasi diperlakukan setara sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini sangat penting untuk menjaga kestabilan organisasi dan menghindari ketidakadilan (Khan & Ali, 2021).

## **B. Teori Humanistik dan Pengaruhnya terhadap SDM**

Teori humanistik, yang dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Abraham Maslow dan Carl Rogers, menekankan pentingnya kebutuhan individu dan pengembangan potensi manusia dalam konteks organisasi dan sumber daya manusia (SDM). Teori ini memandang manusia sebagai individu yang memiliki potensi positif dan berusaha untuk mencapai aktualisasi diri, serta berfokus pada pencapaian kesejahteraan individu dalam lingkungan kerja yang mendukung. Salah satu konsep utama

dalam teori ini adalah kebutuhan hierarkis, yang mencakup kebutuhan fisiologis, rasa aman, rasa memiliki, penghargaan, hingga pencapaian aktualisasi diri (Maslow, 1943).

Teori humanistik berpengaruh besar terhadap pengelolaan SDM di berbagai organisasi, karena menekankan pentingnya motivasi intrinsik dan kepuasan kerja yang lebih mendalam. Dalam konteks ini, manajer atau pemimpin diharapkan untuk menciptakan lingkungan yang mendorong pengembangan pribadi dan profesional karyawan. Dengan memberikan perhatian pada aspek kesejahteraan karyawan dan mendukung dalam mencapai potensi tertinggi, organisasi dapat menciptakan produktivitas yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih efektif. Oleh karena itu, penting untuk memahami teori humanistik dalam merancang kebijakan dan strategi manajemen SDM yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada perkembangan individu secara keseluruhan.

Teori humanistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM), terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung perkembangan individu. Teori ini menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan, seperti rasa dihargai, motivasi, dan pertumbuhan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan loyalitas. Beberapa aspek pengaruh teori humanistik terhadap pengelolaan SDM dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pentingnya Kebutuhan Psikologis dalam Pengelolaan SDM**

Pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dalam pengelolaan SDM tidak dapat dipandang sebelah mata, karena faktor ini berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Menurut teori humanistik, kebutuhan psikologis mencakup rasa aman, penghargaan, dan hubungan sosial yang sehat. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Organisasi yang memahami dan mengakomodasi kebutuhan psikologis karyawan memiliki keunggulan dalam hal retensi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja. Sebagai contoh, pemenuhan kebutuhan ini melalui pemberian penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan semangat kerja dan menurunkan tingkat stres di tempat kerja.

Teori humanistik mengajarkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan mempengaruhi kesehatan mental dan emosional, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja di tempat kerja. Penelitian oleh Deci dan Ryan (2020) menyatakan bahwa kebutuhan dasar seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan yang mendalam dengan rekan kerja meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif perlu memfokuskan perhatian pada penciptaan lingkungan yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis tersebut. Peningkatan motivasi intrinsik yang dihasilkan dari pemenuhan kebutuhan ini dapat meminimalisir ketergantungan pada penghargaan eksternal dan menciptakan keterlibatan yang lebih mendalam dalam pekerjaan. Dengan demikian, pengelolaan SDM harus memperhatikan aspek psikologis karyawan untuk memastikan produktivitas dan keberhasilan jangka panjang.

## **2. Pengembangan Potensi Individu**

Pengembangan potensi individu merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berlandaskan teori humanistik. Pendekatan ini menekankan pentingnya mengenali dan mengoptimalkan kemampuan serta bakat unik setiap individu dalam organisasi. Dengan memahami dan menghargai potensi tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Sebagaimana dinyatakan oleh Putri (2024), "Pendekatan Humanistik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menekankan pentingnya penghargaan dan pengembangan potensi individu untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis."

Pada praktiknya, pengembangan potensi individu melalui pendekatan humanistik melibatkan pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan minat dan aspirasi pribadi. Organisasi yang menerapkan pendekatan ini biasanya menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk mendukung proses pembelajaran. Selain itu, pemberian otonomi dalam pekerjaan dan pengakuan atas pencapaian individu juga menjadi bagian penting dalam

strategi ini. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan diri, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **3. Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan sebagai aspek dari teori humanistik dalam pengelolaan SDM menekankan pentingnya memberikan karyawan kendali lebih besar atas pekerjaan. Dengan memberikan karyawan otoritas dalam pengambilan keputusan, merasa lebih dihargai dan berperan aktif dalam keberhasilan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk merasa lebih bertanggung jawab atas hasil kerja dan memotivasi untuk bekerja lebih keras. Dalam konteks ini, pemberdayaan mengarah pada peningkatan rasa percaya diri dan rasa memiliki, yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Riggio (2021), "Pemberdayaan memberikan rasa kontrol kepada karyawan yang meningkatkan keterlibatan dan motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan bersama."

Proses pemberdayaan ini juga melibatkan penciptaan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan bereksperimen dengan ide-ide baru. Dengan memiliki ruang untuk berinovasi, karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai, yang pada gilirannya memperkuat hubungan dengan organisasi. Karyawan yang merasa diberdayakan lebih cenderung menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan efisiensi kerja. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif, di mana karyawan tidak hanya mengikuti perintah tetapi juga menjadi bagian dari solusi. Oleh karena itu, pemberdayaan menciptakan siklus positif antara karyawan dan organisasi, di mana keduanya saling menguntungkan.

### **4. Pendekatan Kepemimpinan yang Mendukung**

Pendekatan kepemimpinan yang mendukung dalam pengelolaan SDM berdasarkan teori humanistik sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan produktif. Pemimpin yang mendukung tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memahami kebutuhan karyawan dan mendengarkan masukan dengan empati. Dengan menciptakan hubungan yang saling percaya, pemimpin dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan merasa dihargai. Kepemimpinan yang mendukung juga berfokus pada

pengembangan potensi individu, memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih termotivasi dan penuh semangat. Seperti yang dijelaskan oleh Northouse (2019), "Kepemimpinan yang mendukung melibatkan pemberian perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk berkembang dengan penuh potensi."

Pada prakteknya, pemimpin yang mendukung lebih cenderung mengedepankan komunikasi yang terbuka dan transparan, yang memungkinkan karyawan merasa dilibatkan dalam setiap keputusan penting yang diambil. Hal ini memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini juga mendorong karyawan untuk berbagi ide-ide inovatif, karena merasa bahwa pendapatnya dihargai dan diterima. Kepemimpinan yang mendukung mengurangi hambatan komunikasi hierarkis dan meningkatkan interaksi antara manajer dan karyawan, yang penting dalam menciptakan suasana kerja yang kolaboratif. Keberadaan pemimpin yang mendukung tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga berupaya membangun hubungan jangka panjang yang sehat dengan karyawan.

### **C. Teori Kontingensi dalam Konteks Organisasi**

Teori Kontingensi dalam konteks organisasi merupakan pendekatan yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi, melainkan efektivitas suatu struktur, strategi, dan proses organisasi tergantung pada berbagai faktor situasional. Pendekatan ini berkembang sebagai respons terhadap kelemahan teori manajemen klasik dan teori perilaku yang cenderung menggeneralisasi solusi untuk semua organisasi. Dalam perspektif Teori Kontingensi, organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya agar dapat bertahan dan berkembang secara optimal. Faktor-faktor seperti ukuran organisasi, teknologi, lingkungan eksternal, dan karakteristik individu dalam organisasi sangat mempengaruhi pengambilan keputusan dan desain struktural. Oleh karena itu, organisasi yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan kondisi yang berubah akan lebih kompetitif dibandingkan dengan organisasi yang kaku dalam penerapan satu model manajemen tertentu.

## **1. Pengertian Teori Kontingensi**

Teori Kontingensi merupakan pendekatan dalam manajemen yang menekankan bahwa tidak ada satu metode atau struktur organisasi yang dapat diterapkan secara universal dalam setiap situasi. Pendekatan ini berkembang sebagai respons terhadap kelemahan teori klasik yang menganggap ada satu cara terbaik dalam mengelola organisasi tanpa mempertimbangkan faktor situasional yang beragam. Dalam konteks ini, efektivitas organisasi sangat bergantung pada bagaimana struktur, kepemimpinan, dan strategi disesuaikan dengan kondisi eksternal maupun internal. Faktor-faktor seperti lingkungan bisnis, teknologi, ukuran organisasi, dan budaya kerja menjadi elemen yang harus diperhitungkan dalam pengambilan keputusan manajerial. Sebagai contoh, organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis membutuhkan struktur yang lebih fleksibel dibandingkan dengan organisasi di lingkungan yang stabil. Oleh karena itu, teori ini memberikan pandangan bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Pada implementasinya, Teori Kontingensi berperan dalam membantu organisasi memilih pendekatan yang paling sesuai dengan karakteristik dan tantangan yang dihadapi. Misalnya, dalam situasi yang penuh ketidakpastian, organisasi cenderung menerapkan struktur desentralisasi agar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan responsif. Sebaliknya, dalam situasi yang lebih stabil, struktur sentralisasi mungkin lebih efektif untuk menjaga konsistensi dan kontrol yang lebih ketat terhadap operasional. Menurut Robbins dan Judge (2019), teori ini menunjukkan bahwa desain organisasi yang efektif tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, tetapi juga oleh kecocokan antara lingkungan dan strategi yang diterapkan. Pernyataan ini menegaskan bahwa keselarasan antara faktor eksternal dan internal menjadi kunci utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian, organisasi yang ingin bertahan dalam persaingan global harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan strategi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

## **2. Prinsip-Prinsip Dasar Teori Kontingensi**

Teori Kontingensi didasarkan pada beberapa prinsip utama yang membedakannya dari pendekatan manajemen lainnya, yaitu:

a. Tidak Ada Pendekatan yang Seragam

Prinsip dasar dalam Teori Kontingensi menyatakan bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang seragam untuk semua organisasi karena setiap organisasi beroperasi dalam kondisi yang unik dan dinamis. Keberagaman dalam faktor lingkungan, teknologi, ukuran organisasi, serta karakteristik individu di dalamnya membuat penerapan strategi yang sama di berbagai organisasi sering kali tidak efektif. Pendekatan manajemen yang berhasil dalam satu organisasi mungkin tidak relevan ketika diterapkan pada organisasi lain dengan tantangan dan kebutuhan yang berbeda. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam memilih strategi dan struktur organisasi menjadi kunci utama dalam mencapai efektivitas manajerial yang optimal. Dengan memahami bahwa setiap situasi memiliki karakteristik tersendiri, organisasi dapat menyesuaikan kebijakan dan prosedurnya agar lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi.

b. Ketergantungan pada Faktor Situasional

Prinsip dasar Teori Kontingensi menekankan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada faktor situasional yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan strategi yang diterapkan. Faktor situasional ini mencakup berbagai elemen seperti lingkungan eksternal, struktur organisasi, teknologi, serta karakteristik individu di dalamnya yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan atau metode manajemen. Setiap organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang dihadapinya, karena pendekatan yang berhasil dalam satu situasi belum tentu efektif ketika diterapkan dalam konteks yang berbeda. Dengan kata lain, organisasi yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan faktor situasional memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kinerja optimal dibandingkan dengan organisasi yang menerapkan strategi secara kaku. Oleh karena itu, pemahaman terhadap ketergantungan pada faktor situasional menjadi kunci utama dalam penerapan prinsip Teori Kontingensi dalam konteks manajemen modern.

c. Fleksibilitas dalam Pengambilan Keputusan

Prinsip dasar Teori Kontingensi menekankan pentingnya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, dengan

menyesuaikan pendekatan manajerial terhadap situasi spesifik yang dihadapi organisasi. Pendekatan ini menolak gagasan bahwa satu metode manajemen dapat diterapkan secara universal, karena setiap organisasi beroperasi dalam konteks yang unik dan dinamis. Fleksibilitas memungkinkan manajer untuk mempertimbangkan berbagai faktor situasional, seperti lingkungan eksternal, teknologi, dan budaya organisasi, dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan spesifik organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Coulter (2018), yang menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan melibatkan delapan langkah yang dimulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi keputusan yang diambil. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam setiap tahapan proses tersebut.

d. Efektivitas Ditentukan oleh Keselarasan Faktor-Faktor Organisasi

Prinsip dasar Teori Kontingensi menekankan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh sejauh mana faktor-faktor internal dan eksternal diselaraskan secara harmonis. Faktor-faktor tersebut meliputi struktur organisasi, budaya, teknologi, serta lingkungan eksternal yang memengaruhi operasional organisasi. Keselarasan antara faktor-faktor ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi, sehingga meningkatkan kinerja dan efektivitas secara keseluruhan. Menurut Simamora (2012), efektivitas organisasi berasal dari menyelaraskan atau menyesuaikan karakteristik perusahaan dengan kemungkinan yang ada di lingkungan. Pendekatan ini menekankan pentingnya penyesuaian strategi dan struktur organisasi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan spesifik yang dihadapi.

### 3. Faktor-Faktor Kontingensi dalam Organisasi

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi efektivitas organisasi dalam perspektif Teori Kontingensi antara lain:

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor yang sangat memengaruhi efektivitas organisasi dalam perspektif Teori

Kontingensi. Dalam teori ini, lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor seperti kondisi pasar, persaingan, teknologi, peraturan pemerintah, serta perubahan sosial dan ekonomi yang dapat mempengaruhi strategi dan operasional organisasi. Organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini cenderung lebih efektif karena mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan dan peluang yang ada di lingkungan eksternal. Menurut Fred Luthans (2021), organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal akan lebih mungkin mencapai tujuan dan keberhasilan jangka panjang. Dengan memahami faktor-faktor eksternal yang relevan, organisasi dapat merumuskan strategi yang sesuai untuk menjaga relevansi dan daya saingnya.

b. Ukuran Organisasi

Pada perspektif Teori Kontingensi, ukuran organisasi dianggap sebagai faktor utama yang memengaruhi efektivitas operasional dan struktur organisasi. Organisasi besar cenderung memiliki struktur yang lebih formal dan terdesentralisasi untuk mengelola kompleksitas operasional, sementara organisasi kecil mungkin lebih fleksibel dan terpusat. Perbedaan ukuran ini memengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan bagaimana mengimplementasikan strategi. Menurut Donaldson (2001), esensi dari teori kontingensi adalah bahwa efektivitas organisasi dihasilkan dari menyesuaikan karakteristik organisasi dengan kemungkinan yang mencerminkan situasi pada organisasi. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dan faktor-faktor kontingensi seperti ukuran organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

c. Teknologi yang Digunakan

Pada perspektif Teori Kontingensi, teknologi yang digunakan oleh organisasi dianggap sebagai faktor utama yang memengaruhi efektivitas operasional dan struktur organisasi. Teknologi mencakup alat, teknik, dan proses yang digunakan untuk mengubah input menjadi output, yang pada gilirannya memengaruhi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Menurut Ami Fitri Utami (2018), teknologi yang digunakan organisasi dimaksud dengan alat, teknik, maupun aksi yang digunakan untuk mengubah input menjadi output.

Perbedaan dalam jenis dan kompleksitas teknologi yang digunakan dapat memengaruhi struktur organisasi, tingkat spesialisasi, dan proses pengambilan keputusan.

d. Strategi Organisasi

Pada perspektif Teori Kontingensi, strategi organisasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Strategi ini berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan tujuan jangka panjang dan cara-cara yang akan digunakan untuk mencapainya, dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keputusan. Menurut Schilling (2020), strategi organisasi tidak hanya mengatur arah dan keputusan, tetapi juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi pada waktu tertentu. Penyesuaian antara strategi yang diterapkan dan faktor-faktor lingkungan serta struktur internal sangat penting untuk mencapai efektivitas yang optimal. Setiap perubahan dalam kondisi eksternal, seperti perubahan pasar atau teknologi, dapat mempengaruhi strategi yang paling efektif untuk diterapkan.

## **D. Teori Modern dan Inovasi dalam Perilaku Organisasi**

Teori modern dan inovasi dalam perilaku organisasi merujuk pada pendekatan-pendekatan terbaru yang berfokus pada pemahaman dan pengelolaan dinamika internal dalam organisasi untuk mendukung perubahan, perkembangan, dan kreativitas. Dalam konteks yang lebih luas, teori ini muncul sebagai reaksi terhadap kebutuhan organisasi yang semakin kompleks untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat, baik dari segi teknologi, ekonomi, maupun sosial. Teori ini menggabungkan konsep-konsep dari psikologi sosial, manajemen perubahan, dan teknologi informasi, yang memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel, responsif, dan inovatif. Beberapa konsep kunci dalam teori modern dan inovasi perilaku organisasi adalah:

### **1. Pendekatan Kontingensi**

Pendekatan kontingensi dalam perilaku organisasi berfokus pada pemahaman bahwa tidak ada satu solusi yang universal yang dapat diterapkan untuk semua situasi dalam organisasi. Dalam teori ini, pengelolaan dan desain organisasi harus disesuaikan dengan berbagai

faktor eksternal dan internal yang memengaruhi situasi tertentu. Organisasi harus fleksibel dalam merespons perubahan kondisi dan memilih strategi yang paling sesuai dengan konteks yang ada. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, seperti budaya, struktur, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, manajer harus dapat menilai berbagai variabel dan menentukan pendekatan yang tepat untuk mencapai hasil optimal.

Menurut Avolio dan Bass (2020), pendekatan kontingensi juga mengakui bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam satu situasi mungkin tidak berlaku dalam situasi lainnya. Hal ini mengarah pada perlunya penyesuaian strategi yang berfokus pada karakteristik khusus dari situasi organisasi dan kebutuhan karyawan. Sebagai contoh, dalam situasi yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan partisipatif mungkin lebih efektif daripada gaya kepemimpinan yang otoriter. Oleh karena itu, manajer perlu memimpin dengan cara yang dapat menanggapi kondisi yang berubah dengan cepat. Pendekatan ini memperkuat ide bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang dapat diterapkan pada setiap situasi yang berbeda.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep kunci dalam teori modern dan inovasi perilaku organisasi yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membawa perubahan dalam organisasi. Pemimpin transformasional berfokus pada menciptakan visi yang jelas, meningkatkan kesadaran anggota organisasi mengenai tujuan bersama, serta mendorongnya untuk berinovasi dan bekerja melampaui ekspektasi. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan karyawan untuk berkembang secara pribadi dan profesional, berperan sebagai pembimbing yang tidak hanya mengelola, tetapi juga mengarahkan anggota tim ke arah yang lebih baik dengan memfasilitasi partisipasi aktif dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi dengan menggalakkan nilai-nilai inovasi, keterbukaan, dan kolaborasi.

Menurut Bass (2018), pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan yang berarti dengan membangkitkan semangat

dan komitmen tinggi di antara anggota organisasi, melakukan ini dengan cara menyentuh emosi dan motivasi intrinsik karyawan melalui gaya kepemimpinan yang mendukung keterlibatan dan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki kualitas transformasional dapat menggugah rasa tanggung jawab dan dedikasi karyawan untuk berinovasi, beradaptasi dengan perubahan, serta mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi. Gaya kepemimpinan ini sangat relevan dalam organisasi yang berfokus pada penciptaan ide-ide baru dan menghadapi ketidakpastian pasar. Sebagai hasilnya, organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki tingkat kreativitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

### **3. Pengembangan Budaya Organisasi yang Inovatif**

Pengembangan budaya organisasi yang inovatif merupakan konsep kunci dalam teori modern dan inovasi perilaku organisasi yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen. Dalam organisasi yang memiliki budaya inovatif, anggota tim didorong untuk berpikir di luar kebiasaan, membahas ide-ide baru, dan mencari solusi yang lebih baik untuk masalah yang ada. Budaya inovatif tidak hanya mendorong penciptaan produk atau layanan baru, tetapi juga mengutamakan perbaikan berkelanjutan dalam proses dan struktur organisasi. Untuk mewujudkan hal ini, organisasi perlu memiliki komitmen untuk mendukung inisiatif-inisiatif baru yang dapat meningkatkan kinerja dan daya saing. Ini termasuk memberikan kebebasan bagi karyawan untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan tanpa takut dihukum.

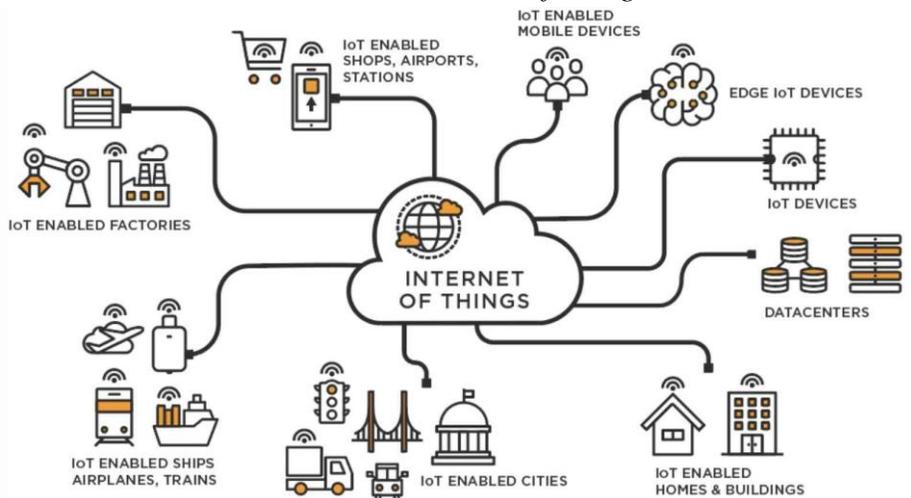
Menurut Tushman dan O'Reilly (2020), budaya organisasi yang inovatif memerlukan komitmen yang kuat terhadap pembelajaran berkelanjutan dan keterbukaan terhadap perubahan. Organisasi yang mampu mengembangkan budaya inovatif cenderung memiliki struktur yang mendukung kolaborasi antar tim, komunikasi terbuka, serta adanya ruang untuk berinovasi tanpa batasan yang kaku. Selain itu, budaya ini mengedepankan pengakuan terhadap kreativitas dan pencapaian individu maupun kelompok, yang selanjutnya memperkuat motivasi untuk terus berinovasi. Pemimpin dalam organisasi semacam ini berperan penting dalam menciptakan dan mempertahankan budaya yang mendorong eksperimen dan perubahan. Budaya inovatif bukan hanya

tentang hasil, tetapi juga tentang proses yang terus-menerus mendorong perkembangan ide dan solusi yang tidak konvensional.

#### 4. Teknologi dan Digitalisasi

Teknologi dan digitalisasi merupakan konsep kunci dalam teori modern dan inovasi perilaku organisasi, yang semakin mendominasi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi memungkinkan organisasi untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan peluang baru untuk inovasi produk dan layanan. Dengan pemanfaatan teknologi canggih, organisasi dapat memanfaatkan data dan analitik untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai perilaku konsumen dan tren pasar. Selain itu, digitalisasi membuka peluang untuk menciptakan model bisnis baru, meningkatkan kolaborasi antar tim, dan mempermudah akses ke sumber daya yang sebelumnya sulit dijangkau.

Gambar 1. *Internet of Things*

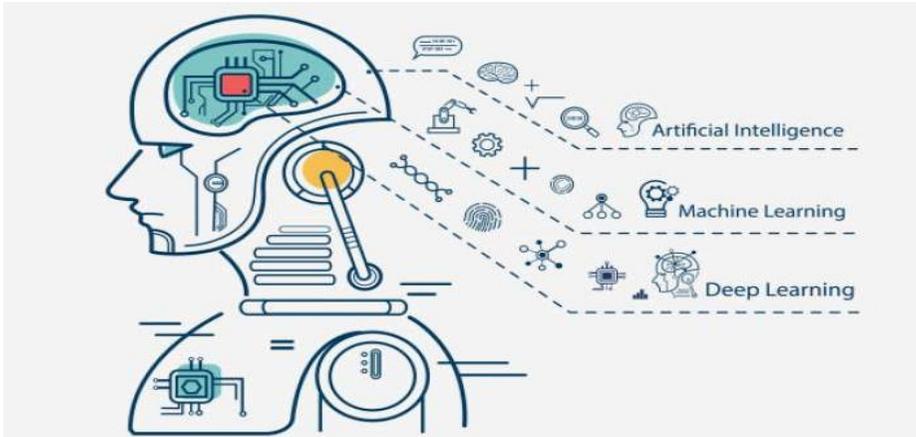


Sumber: *Visiniaga System Integrator*

Menurut Westerman *et al.* (2020), digitalisasi memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif, menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan. Teknologi seperti otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), dan *Internet of Things* (IoT) tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan fleksibilitas dalam menghadapi permintaan pelanggan yang semakin kompleks dan berubah-ubah. Selain itu, digitalisasi menciptakan platform untuk berkolaborasi dan berbagi pengetahuan

secara lebih cepat, yang mempercepat proses inovasi dalam organisasi. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan teknologi ini akan lebih siap menghadapi tantangan globalisasi dan ketidakpastian ekonomi, serta mampu menciptakan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar. Dengan begitu, penerapan teknologi dan digitalisasi berperan penting dalam mendukung pertumbuhan dan inovasi yang berkelanjutan.

Gambar 2. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Pemkab Lamongan*

Pada jangka panjang, teknologi dan digitalisasi juga mengubah struktur organisasi itu sendiri. Banyak organisasi mulai mengadopsi struktur yang lebih fleksibel dan berbasis proyek, memungkinkan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan memanfaatkan peluang yang muncul. Proses kerja yang lebih terotomatisasi dan sistem komunikasi yang lebih efisien memungkinkan anggota tim untuk bekerja secara lebih kolaboratif, bahkan dalam jarak yang jauh. Hal ini menciptakan peluang bagi organisasi untuk menjangkau pasar global dengan lebih mudah dan cepat.



## BAB III

# KONSEP MOTIVASI DALAM PERILAKU ORGANISASI

---

---

Motivasi dalam perilaku organisasi merupakan aspek penting yang memengaruhi kinerja individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Konsep ini mencakup berbagai faktor internal dan eksternal yang mendorong individu untuk berperilaku tertentu, baik dalam konteks pencapaian tujuan organisasi maupun pemenuhan kebutuhan pribadi. Pemahaman tentang motivasi memungkinkan manajer untuk menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan meningkatkan komitmen karyawan. Selain itu, motivasi juga berperan dalam memelihara hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat memperkuat kohesi tim. Dengan memahami konsep motivasi, organisasi dapat merancang kebijakan dan strategi yang efektif untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya.

### A. Definisi dan Pentingnya Motivasi dalam Organisasi

Motivasi dalam organisasi merujuk pada kekuatan yang mengarahkan individu untuk berperilaku dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara sederhana, motivasi bisa dipahami sebagai dorongan internal atau eksternal yang membuat seseorang mau bekerja lebih keras dan mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan perkembangan karier berperan penting dalam mempengaruhi tingkat motivasi seseorang. Selain itu, motivasi juga berkaitan erat dengan tujuan pribadi yang ingin dicapai oleh individu di dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans (2021), "motivasi adalah serangkaian proses yang mengarahkan individu untuk bekerja menuju tujuan tertentu yang sesuai dengan kebutuhannya."

Motivasi dalam organisasi juga dapat dilihat sebagai hasil dari interaksi antara faktor-faktor pribadi, sosial, dan lingkungan kerja. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan lebih proaktif dalam mencari solusi dan mencapai sasaran yang ditetapkan. Pengaruh lingkungan yang positif, seperti budaya organisasi yang mendukung dan pemimpin yang menginspirasi, dapat memperkuat motivasi tersebut. Selain itu, setiap individu memiliki motivasi yang berbeda-beda, yang dipengaruhi oleh pengalaman, nilai-nilai, dan harapan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami beragam sumber motivasi agar dapat menciptakan strategi yang tepat untuk memaksimalkan kinerja individu dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, motivasi memiliki dampak yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya. Berikut adalah beberapa alasan mengapa motivasi sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi:

### **1. Meningkatkan Kinerja Individu dan Tim**

Meningkatkan kinerja individu dan tim merupakan salah satu alasan utama mengapa motivasi sangat penting dalam organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, cenderung memberikan upaya maksimal dalam pekerjaan, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja. Selain itu, motivasi juga mempengaruhi seberapa banyak energi yang dikeluarkan individu untuk menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas dengan efisiensi. Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih cerdas, bukan hanya lebih keras, dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentu berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Motivasi yang tinggi juga memiliki dampak positif terhadap kinerja tim. Anggota tim yang saling termotivasi akan lebih mudah berkolaborasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Semangat tim yang terjaga karena dorongan motivasi ini meningkatkan sinergi antar anggota, yang pada gilirannya mempermudah penyelesaian tugas-tugas kelompok. Selain itu, motivasi kolektif dapat membantu memperkuat komunikasi dalam tim, memungkinkan ide-ide yang lebih inovatif dan solusi yang lebih baik untuk muncul. Kinerja tim yang solid sangat bergantung pada kualitas motivasi individu yang membentuknya.

## **2. Menciptakan Kepuasan Kerja**

Menciptakan kepuasan kerja merupakan salah satu alasan mengapa motivasi sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan, cenderung lebih terlibat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk penghargaan yang diberikan, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Motivasi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan merasa lebih bahagia dan bersemangat, yang dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Kepuasan kerja yang tinggi juga berdampak pada keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang puas lebih cenderung untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang, mengurangi tingkat *turnover* yang bisa merugikan organisasi. Selain itu, juga lebih mungkin untuk bekerja dengan integritas dan dedikasi tinggi. Kepuasan kerja membantu menciptakan lingkungan yang positif dan stabil, yang penting untuk keberlangsungan operasional organisasi. Motivasi yang efektif berperan penting dalam menciptakan suasana yang membuat karyawan merasa puas dan betah dalam jangka panjang.

## **3. Mengurangi Tingkat *Turnover***

Mengurangi tingkat *turnover* merupakan salah satu alasan mengapa motivasi sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat mengganggu stabilitas organisasi dan menyebabkan biaya tambahan yang terkait dengan rekrutmen, pelatihan, dan orientasi karyawan baru. Motivasi yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memberi karyawan alasan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang, lebih cenderung untuk tetap berkomitmen terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, motivasi yang tepat dapat mengurangi keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Karyawan yang merasa kurang termotivasi atau tidak puas dengan pekerjaan cenderung lebih mudah merasa terasing dan mencari peluang baru yang lebih menarik. Sebaliknya, karyawan yang merasa dihargai dan diberi ruang untuk tumbuh lebih cenderung merasa puas

dan berkomitmen pada organisasi. Motivasi yang diberikan melalui pengakuan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Hal ini akan mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi karena ketidakpuasan atau kurangnya pengakuan atas usahanya.

#### **4. Mendorong Kreativitas dan Inovasi**

Mendorong kreativitas dan inovasi adalah alasan utama mengapa motivasi sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, lebih cenderung untuk berpikir secara kreatif dan mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah yang ada. Motivasi memberikan dorongan untuk keluar dari zona nyaman dan membahas ide-ide baru, yang pada gilirannya dapat mengarah pada inovasi. Dalam lingkungan kerja yang didorong oleh motivasi, individu merasa memiliki kebebasan untuk mengemukakan ide-ide tanpa rasa takut akan penolakan atau kritik yang tidak membangun. Inovasi yang muncul dari ide-ide kreatif ini menjadi aset yang sangat penting bagi organisasi untuk tetap relevan dan berkembang di pasar yang kompetitif.

Kreativitas dan inovasi yang didorong oleh motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Karyawan yang termotivasi tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas rutin, tetapi juga mencari cara untuk meningkatkan proses yang ada. Dengan memberikan penghargaan terhadap ide-ide baru dan menghargai kontribusi karyawan dalam hal inovasi, organisasi dapat menciptakan budaya yang mendukung perubahan positif. Hal ini mengarah pada pengembangan produk, layanan, atau solusi baru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Sebagai hasilnya, inovasi yang tercipta dapat meningkatkan daya saing dan posisi pasar organisasi tersebut.

### **B. Teori-teori Motivasi (Maslow, Herzberg, McGregor)**

Teori-teori motivasi memiliki peran yang sangat penting dalam memahami perilaku individu di dalam organisasi. Pemahaman tentang apa yang memotivasi karyawan dapat membantu organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Beberapa teori yang sering dijadikan acuan dalam konteks ini adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori X dan Y McGregor. Masing-masing teori memberikan perspektif berbeda mengenai apa yang mempengaruhi motivasi dan perilaku individu, baik dari sisi kebutuhan dasar maupun faktor-faktor yang lebih kompleks dalam kehidupan kerja. Dengan memahami teori-teori ini, manajer dan pemimpin organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam memotivasi dan mengelola karyawan.

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, yang pertama kali dikemukakan pada tahun 1943, mengusulkan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang bersifat berurutan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Kebutuhan dasar seperti makanan, air, dan tempat tinggal harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang dapat mengejar kebutuhan yang lebih tinggi, seperti rasa aman, rasa diterima dalam komunitas, penghargaan, dan akhirnya, pencapaian potensi maksimalnya. Dalam konteks organisasi, pemahaman tentang hierarki kebutuhan ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi karyawan secara menyeluruh, dengan memastikan bahwa kebutuhan dasar dipenuhi sebelum dapat berfokus pada pengembangan diri atau pencapaian profesional yang lebih tinggi.

Penerapan teori ini dalam perilaku organisasi menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan secara bertahap akan menciptakan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Karyawan yang merasa aman, dihargai, dan memiliki hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja cenderung lebih termotivasi dan memiliki rasa loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Sementara itu, ketika kebutuhan yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri, tidak dipenuhi, karyawan mungkin merasa terhambat dalam pencapaian potensi penuh, yang dapat berakibat pada berkurangnya produktivitas dan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan rinci tentang teori ini dalam konteks organisasi:

#### **a. Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*)**

Kebutuhan fisiologis merupakan dasar dari teori hierarki kebutuhan Maslow, yang melibatkan kebutuhan manusia yang paling mendasar untuk bertahan hidup, seperti makanan, air, tempat tinggal, tidur, dan pernapasan. Dalam konteks perilaku

organisasi, pemenuhan kebutuhan fisiologis ini menjadi penting karena jika kebutuhan dasar karyawan tidak dipenuhi, cenderung akan terganggu secara fisik maupun psikologis, yang menghambat kemampuan untuk fokus dan berkontribusi secara produktif dalam pekerjaan. Organisasi yang menyediakan fasilitas yang mendukung pemenuhan kebutuhan fisiologis karyawan, seperti ruang istirahat yang nyaman, air minum yang cukup, dan lingkungan yang aman, dapat membantu menciptakan kondisi kerja yang lebih produktif dan mendukung kesejahteraan fisik. Sebagai contoh, di banyak organisasi modern, perusahaan menawarkan fasilitas kesehatan, tempat makan, serta program kebugaran untuk memastikan karyawan merasa nyaman dan mampu menjalani hari kerja dengan energi yang cukup.

b. Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow merujuk pada perlindungan dari ancaman fisik dan emosional, yang mencakup kebutuhan untuk memiliki pekerjaan yang stabil, asuransi kesehatan, dan jaminan keselamatan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini sangat penting karena karyawan yang merasa tidak aman atau terancam, baik secara fisik maupun psikologis, akan kesulitan untuk berkonsentrasi pada pekerjaan. Keamanan kerja dapat diwujudkan dengan memberikan jaminan pekerjaan yang stabil, perlindungan sosial, dan lingkungan kerja yang bebas dari ancaman atau intimidasi. Sebagai contoh, perusahaan yang menawarkan asuransi kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai memberikan rasa aman yang memengaruhi kinerja dan motivasi karyawan secara langsung.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial, yang berada pada tingkat ketiga dalam hierarki kebutuhan Maslow, melibatkan kebutuhan manusia untuk diterima, memiliki hubungan sosial yang kuat, dan berinteraksi dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, ini mengacu pada pentingnya hubungan antar karyawan, kolaborasi tim, dan rasa kebersamaan dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa terhubung dengan rekan kerja dan merasa diterima dalam kelompok, lebih cenderung untuk merasa puas dengan pekerjaannya dan terlibat dalam aktivitas organisasi. Hubungan

yang baik antar individu di tempat kerja dapat mengurangi rasa kesepian dan isolasi, serta meningkatkan rasa saling percaya yang penting untuk kinerja tim yang efektif.

d. **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)**

Kebutuhan penghargaan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow mencakup keinginan untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan, dan penghormatan dari orang lain, serta rasa harga diri yang tinggi. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini berhubungan erat dengan cara perusahaan memberikan apresiasi terhadap pencapaian dan kontribusi karyawan. Penghargaan dapat diberikan dalam berbagai bentuk, seperti pengakuan verbal, penghargaan prestasi, atau promosi jabatan yang meningkatkan rasa dihargai dan diperhatikan. Ketika karyawan merasa dihargai atas usaha dan hasil kerjanya, lebih termotivasi untuk terus berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

## **2. Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor yang berbeda: faktor motivasional dan faktor hygiene. Faktor motivasional, seperti pencapaian, pengakuan, dan kesempatan pengembangan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi individu untuk bekerja lebih keras. Sementara itu, faktor hygiene, yang meliputi kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan gaji, tidak langsung meningkatkan motivasi tetapi dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi dengan baik. Dengan kata lain, faktor hygiene diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan, namun hanya faktor motivasional yang dapat benar-benar mendorong kepuasan dan kinerja yang lebih baik.

Penerapan teori ini dalam lingkungan organisasi menunjukkan pentingnya menciptakan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Manajer harus memastikan bahwa kondisi kerja dan kebijakan perusahaan sudah memadai untuk menghindari ketidakpuasan, tetapi juga memberikan peluang untuk pencapaian pribadi dan pengakuan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dengan memahami kedua faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya bebas dari ketidakpuasan tetapi juga mendorong karyawan untuk lebih produktif dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan.

a. Faktor Motivasi

Faktor motivasi dalam Teori Dua Faktor Herzberg merujuk pada elemen-elemen yang secara langsung dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja individu dalam organisasi. Faktor-faktor ini melibatkan aspek-aspek yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan. Herzberg mengemukakan bahwa motivasi yang kuat muncul ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan tantangan dalam pekerjaan. Pencapaian yang diraih dalam pekerjaan dapat meningkatkan rasa bangga dan meningkatkan keinginan untuk mencapai lebih banyak, yang pada gilirannya dapat memotivasi individu untuk berprestasi lebih baik. Dalam organisasi, manajemen perlu menciptakan lingkungan yang memberi kesempatan bagi karyawan untuk meraih prestasi dan pengembangan diri.

b. Faktor Hygiene

Faktor hygiene dalam Teori Dua Faktor Herzberg berfokus pada elemen-elemen yang tidak langsung memotivasi karyawan tetapi sangat penting untuk mencegah ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan kondisi eksternal yang ada di lingkungan kerja, seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan rekan kerja serta atasan. Meskipun faktor-faktor hygiene ini tidak dapat meningkatkan kepuasan atau motivasi secara signifikan, ketidakpuasan terhadap elemen-elemen ini dapat menurunkan semangat kerja dan menciptakan ketidakstabilan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa faktor hygiene terpenuhi untuk menjaga stabilitas kerja dan menghindari ketidakpuasan. Jika faktor-faktor ini tidak dijaga dengan baik, karyawan cenderung merasa tidak puas dan kehilangan motivasi untuk bekerja.

### 3. Teori X dan Teori Y McGregor

Teori X dan Teori Y yang dikembangkan oleh Douglas McGregor dalam perilaku organisasi memberikan dua perspektif yang berbeda tentang bagaimana manajer memandang karyawan, serta bagaimana pandangan ini memengaruhi gaya kepemimpinan dan pengelolaan organisasi. Kedua teori ini menggambarkan dua asumsi

dasar yang berlawanan mengenai motivasi, perilaku, dan kecenderungan individu dalam suatu organisasi.

a. Teori X

Teori X yang dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam konteks perilaku organisasi menggambarkan pandangan manajer yang pesimistis terhadap karyawan. Menurut teori ini, manajer menganggap bahwa karyawan secara alami tidak suka bekerja dan lebih memilih untuk menghindari tanggung jawab. Dalam pandangan ini, karyawan hanya akan bekerja dengan baik jika diberi insentif eksternal yang kuat, seperti gaji atau penghargaan lainnya, serta jika ada pengawasan ketat. Teori X berasumsi bahwa tanpa adanya kontrol yang ketat dari manajer, karyawan akan cenderung malas dan tidak produktif. Hal ini mempengaruhi cara manajer memimpin, di mana pendekatan yang digunakan cenderung otoriter dan memberikan sedikit ruang bagi karyawan untuk berinovasi atau mengambil inisiatif.

b. Teori Y

Teori Y yang dikembangkan oleh Douglas McGregor dalam konteks perilaku organisasi menawarkan pandangan yang lebih positif tentang karyawan dibandingkan dengan Teori X. Dalam teori ini, McGregor berargumen bahwa karyawan pada dasarnya menyukai pekerjaan dan dapat termotivasi secara intrinsik untuk mencapai tujuan organisasi jika diberi kesempatan. Karyawan tidak hanya bekerja untuk imbalan eksternal, tetapi juga berusaha untuk mencapai kepuasan pribadi dan pencapaian dalam pekerjaan. Manajer yang mengadopsi Teori Y percaya bahwa karyawan akan lebih produktif jika diberikan tanggung jawab dan ruang untuk berkembang. Oleh karena itu, pendekatan ini mengutamakan pemberdayaan dan pengembangan potensi karyawan.

### **C. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Dalam perilaku organisasi, motivasi yang dimiliki oleh individu akan mendorong untuk berperilaku produktif dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang tinggi dapat tercapai ketika karyawan merasa

termotivasi, baik melalui faktor internal (motivasi intrinsik) maupun eksternal (motivasi ekstrinsik), yang saling berinteraksi dalam menciptakan hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, pemahaman mengenai bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sangat penting bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Penelitian mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan akan memberikan wawasan lebih dalam mengenai perilaku organisasi yang efektif dan strategi untuk meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam perilaku organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

### **1. Keterkaitan antara Motivasi dan Kinerja**

Keterkaitan antara motivasi dan kinerja karyawan dalam perilaku organisasi sangat erat. Motivasi yang tinggi dapat mendorong individu untuk bekerja dengan lebih efisien dan berkomitmen terhadap tugas yang dihadapi. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat mengakibatkan penurunan kinerja, ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan berkurangnya kualitas hasil yang dicapai. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi penghargaan atas kerja keras cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, sehingga meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan agar mencapai kinerja terbaik.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja terlihat jelas dalam setiap aspek pekerjaan karyawan. Motivasi yang diperoleh melalui faktor-faktor seperti pengakuan, insentif, dan kesempatan untuk berkembang membuat karyawan lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat kreativitas dan inisiatif yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Tidak hanya menyelesaikan tugas sesuai standar, tetapi juga berupaya memberikan lebih dari yang diharapkan. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang baik dapat meningkatkan hasil kerja secara signifikan, karena karyawan merasa memiliki peran yang lebih besar dalam organisasi.

### **2. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik**

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah dua jenis motivasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perilaku organisasi. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti

kepuasan yang diperoleh dari menyelesaikan tugas atau pencapaian pribadi dalam pekerjaan. Karyawan yang terdorong oleh motivasi intrinsik cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, merasa lebih puas dengan hasil yang dicapai, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, motivasi intrinsik dapat meningkatkan kinerja yang berkelanjutan karena karyawan merasa termotivasi untuk terus berkembang tanpa tergantung pada penghargaan eksternal. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk merasa puas dan termotivasi dari dalam.

Motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti penghargaan, insentif finansial, atau pengakuan dari atasan. Motivasi ekstrinsik sering digunakan untuk mendorong karyawan dalam mencapai target atau tujuan yang lebih konkret, seperti penyelesaian proyek atau pencapaian angka penjualan tertentu. Karyawan yang diberi insentif yang jelas cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih tinggi. Meskipun motivasi ekstrinsik dapat memberikan dorongan yang signifikan dalam jangka pendek, namun kurangnya penghargaan atau insentif dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting untuk mempertahankan kinerja jangka panjang.

### **3. Peran Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap motivasi dan kinerja karyawan dalam perilaku organisasi. Suasana kerja yang kondusif, aman, dan menyenangkan akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan didukung, yang dapat meningkatkan tingkat motivasi. Ketika karyawan merasa nyaman dan diterima dalam lingkungan kerja, cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung atau penuh dengan stres dapat menurunkan motivasi, menyebabkan kelelahan, dan menghambat kinerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif adalah langkah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan antar rekan kerja dan komunikasi yang baik di tempat kerja juga mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif memungkinkan karyawan untuk berbagi ide dan menyelesaikan masalah secara efektif. Ketika karyawan

merasa dihargai dan dapat berkontribusi dalam tim, akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang optimal. Di sisi lain, ketegangan dalam hubungan antar karyawan atau komunikasi yang buruk dapat menyebabkan demotivasi dan menghambat produktivitas. Lingkungan kerja yang mendukung komunikasi yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperbaiki hasil kerja.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi**

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung, dan memberi contoh yang baik dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Pemimpin yang memahami kebutuhan karyawan dan berusaha untuk menciptakan lingkungan yang mendukung akan memotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan mengakui kontribusinya akan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif dapat menjadi pendorong utama dalam mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Pemimpin yang bersikap partisipatif dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif sering kali menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi dapat mengurangi tingkat motivasi. Karyawan yang merasa bahwa pemimpin memberikan penghargaan atas usahanya cenderung lebih bersemangat dalam pekerjaan. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kebutuhan karyawan akan lebih berhasil dalam memotivasi tim.

### **D. Aplikasi Motivasi dalam Manajemen SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam kesuksesan organisasi karena berkaitan dengan

pengelolaan tenaga kerja yang menjadi aset utama perusahaan. Salah satu elemen penting dalam manajemen SDM adalah penerapan strategi motivasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan. Motivasi dalam konteks ini merujuk pada dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami dan mengelola motivasi karyawan secara efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Pada penerapan motivasi dalam manajemen SDM, terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan, mulai dari teori klasik hingga strategi modern berbasis teknologi. Motivasi tidak hanya berorientasi pada pemberian insentif finansial tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti penghargaan, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang. Organisasi yang mampu mengaplikasikan motivasi dengan baik akan memiliki tenaga kerja yang lebih loyal, inovatif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Berikut adalah beberapa aspek utama dalam aplikasi motivasi dalam manajemen SDM:

### **1. Teori Motivasi dalam SDM**

Teori motivasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam mengarahkan kinerja individu di dalam organisasi. Salah satu teori yang sering digunakan dalam manajemen SDM adalah teori motivasi Herzberg yang memisahkan faktor-faktor motivasi menjadi dua kategori utama: faktor pemuas (*motivator*) dan faktor kebersihan (*hygiene*). Faktor pemuas berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Sementara faktor kebersihan, seperti kondisi kerja yang baik dan gaji yang memadai, berperan penting untuk mencegah ketidakpuasan, meski tidak langsung memotivasi. Penerapan teori ini dalam organisasi bertujuan untuk mengoptimalkan faktor-faktor pemuas agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi.

Teori motivasi ini memberikan dasar bagi manajer untuk merancang kebijakan dan strategi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Penerapan teori motivasi dalam konteks SDM berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang dapat mengaktifkan motivasi intrinsik karyawan melalui tantangan pekerjaan dan peluang pengembangan diri. Penekanan pada faktor motivator menjadi salah satu cara yang efektif untuk memastikan karyawan terlibat dalam

pekerjaannya dan merasa bahwa kontribusinya dihargai. Hal ini sejalan dengan pendapat Herzberg (2021) yang menyatakan bahwa “memperhatikan faktor-faktor motivator lebih penting untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan dibandingkan dengan hanya memperbaiki kondisi kerja.” Fokus pada motivasi intrinsik ini mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap tugas-tugas yang diemban.

## **2. Strategi Penerapan Motivasi di Tempat Kerja**

Strategi penerapan motivasi di tempat kerja sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan. Salah satu pendekatan yang efektif adalah pemberian penghargaan yang sesuai dengan pencapaian karyawan. Penghargaan ini bisa berupa pengakuan verbal, insentif finansial, atau promosi, yang dapat memicu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Namun, pemberian penghargaan harus dilakukan dengan adil dan transparan agar karyawan merasa dihargai atas kontribusinya. Selain itu, penyusunan tujuan yang jelas dan terukur juga menjadi bagian penting dari strategi motivasi, karena karyawan akan lebih termotivasi ketika mengetahui apa yang diharapkan dan bagaimana pencapaian tersebut dapat membawanya menuju tujuan yang lebih besar.

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung juga merupakan strategi kunci dalam meningkatkan motivasi. Manajer harus berfokus pada penyediaan peluang pengembangan profesional melalui pelatihan dan program mentoring. Dengan adanya peluang untuk berkembang, karyawan merasa dihargai dan lebih terikat dengan perusahaan. Menurut Armstrong (2020), “strategi penerapan motivasi yang sukses tidak hanya bergantung pada penghargaan materi, tetapi juga pada pemberian kesempatan untuk pengembangan karier yang berkelanjutan.” Dalam hal ini, perusahaan harus menciptakan suasana yang memungkinkan karyawan untuk belajar, berkembang, dan mengasah keterampilan agar merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya.

## **3. Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Motivasi**

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi di tempat kerja. Sebagai figur sentral dalam organisasi, pemimpin dapat memberikan inspirasi dan arahan yang jelas, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri

karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Salah satu cara pemimpin dapat memotivasi tim adalah dengan memberikan pengakuan atas pencapaian, baik besar maupun kecil, yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Dengan menunjukkan apresiasi dan memberi umpan balik positif, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan motivasi.

Pemimpin yang efektif perlu memiliki kemampuan untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan serta aspirasi karyawan. Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan timnya akan lebih mudah mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja. Menurut Goleman (2019), “pemimpin yang menunjukkan empati dan kemampuan untuk memahami perasaan karyawan dapat memfasilitasi lingkungan kerja yang lebih produktif dan penuh motivasi.” Pemimpin yang mendengarkan dapat memberi solusi yang lebih tepat sasaran terhadap tantangan yang dihadapi karyawan, sehingga meningkatkan rasa keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi.

#### **4. Teknologi dalam Manajemen Motivasi SDM**

Teknologi berperan yang semakin penting dalam manajemen motivasi SDM, karena dapat menyediakan berbagai alat untuk mendukung dan meningkatkan motivasi karyawan. Salah satu penerapan teknologi yang paling signifikan adalah melalui platform digital yang memungkinkan pemberian penghargaan dan pengakuan secara langsung dan transparan. Misalnya, sistem perangkat lunak penghargaan yang terintegrasi dapat memberikan feedback real-time kepada karyawan yang mencapai target atau menunjukkan kinerja yang luar biasa. Selain itu, teknologi dapat membantu karyawan untuk tetap terhubung dan terinformasi mengenai tujuan perusahaan, yang dapat meningkatkan keterlibatannya. Dengan demikian, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan.

Teknologi memungkinkan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis data yang dapat memantau kemajuan dan memberikan insight yang lebih akurat mengenai motivasi karyawan. Misalnya, platform perangkat lunak yang mencatat dan menganalisis kinerja individu membantu manajer untuk lebih memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan. Hal ini memungkinkan pemimpin

untuk memberikan umpan balik yang lebih personal dan relevan. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2019), “penggunaan teknologi dalam pengelolaan motivasi karyawan memberikan pemimpin akses ke data yang lebih akurat, memungkinkan untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan memberikan dukungan yang lebih terarah.” Data ini, apabila dimanfaatkan dengan bijak, dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan guna mempertahankan atau meningkatkan tingkat motivasi karyawan.

Gambar 3. E-Learning



Sumber: *Orangt*



## **BAB IV**

# **KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

---

Kepemimpinan dalam organisasi berperan penting dalam mengarahkan dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif mampu membangun hubungan yang baik dengan anggota tim, memahami kekuatan dan kelemahan, serta memberikan arahan yang jelas. Kepemimpinan yang baik juga menciptakan budaya organisasi yang positif, di mana inovasi dan kolaborasi dapat berkembang. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang tepat, terutama dalam situasi yang penuh tantangan, untuk menjaga kelancaran operasional organisasi. Dengan kepemimpinan yang kuat, organisasi akan lebih mudah mencapai visi dan misinya, sekaligus meningkatkan kinerja keseluruhan.

### **A. Konsep Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi**

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen kunci dalam perilaku organisasi yang sangat mempengaruhi kinerja, dinamika tim, dan pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan tidak hanya dilihat dari posisi atau jabatan, melainkan dari kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi individu atau kelompok untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang produktif, mengatasi tantangan, dan menginspirasi inovasi serta perubahan yang mendukung visi dan misi organisasi.

Konsep kepemimpinan dalam perilaku organisasi mencakup berbagai gaya dan pendekatan yang dapat diterapkan sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi. Kepemimpinan yang efektif melibatkan pemahaman mendalam tentang bagaimana memotivasi anggota tim, menciptakan budaya yang positif, serta mendorong pengembangan individu. Dalam hal ini, pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks yang ada akan

lebih sukses dalam mengelola dinamika organisasi dan membawa tim menuju tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah beberapa konsep penting dalam kepemimpinan yang relevan dalam perilaku organisasi:

### **1. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional**

Kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah dua pendekatan yang berbeda dalam memimpin organisasi, namun keduanya memiliki pengaruh besar terhadap perilaku dan kinerja anggota tim. Kepemimpinan transaksional cenderung berfokus pada pertukaran yang jelas antara pemimpin dan pengikutnya, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman sesuai dengan kinerja yang dicapai oleh anggota tim. Pendekatan ini lebih menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek dan pemeliharaan stabilitas dalam organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai pengawas yang memastikan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan benar dan sesuai dengan ekspektasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan jangka panjang, pemberdayaan, dan motivasi anggota tim untuk mencapai potensi terbaik. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya melalui visi yang jelas dan membangun hubungan emosional yang kuat dengan tim. Pendekatan ini mendorong inovasi, kreativitas, dan keterlibatan lebih dalam dari setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menciptakan rasa tujuan yang lebih besar, pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih baik tetapi juga membantunya berkembang secara pribadi dan profesional.

### **2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang mempengaruhi cara pemimpin berinteraksi dengan anggota timnya. Gaya kepemimpinan dapat beragam, mulai dari otokratis, demokratis, hingga laissez-faire, dan masing-masing memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja anggota tim. Pemimpin dengan gaya otokratis cenderung mengambil keputusan secara sepihak dan mengontrol ketat anggota tim, sedangkan pemimpin dengan gaya demokratis melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan. Gaya laissez-faire, di sisi lain, memberikan

kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan sendiri, namun hal ini bisa menurunkan pengawasan dan koordinasi.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada beberapa faktor, termasuk situasi organisasi, tingkat pengalaman anggota tim, dan kebutuhan untuk pengambilan keputusan cepat. Gaya kepemimpinan yang lebih otokratis dapat lebih efektif dalam kondisi darurat atau saat tim membutuhkan arahan yang jelas dan tegas. Namun, gaya kepemimpinan yang demokratis lebih cocok digunakan dalam lingkungan kerja yang membutuhkan kolaborasi, kreativitas, dan masukan dari banyak pihak. Dengan demikian, fleksibilitas dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

### **3. Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan situasional adalah konsep yang menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada dalam organisasi. Menurut teori ini, pemimpin yang efektif harus mampu mengenali berbagai faktor situasional yang mempengaruhi tim dan kemudian memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk mencapai hasil yang optimal. Faktor-faktor tersebut termasuk tingkat kesiapan atau kemampuan anggota tim, kompleksitas tugas, serta urgensi pengambilan keputusan. Kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin untuk beradaptasi dan mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul dalam organisasi.

Penerapan kepemimpinan situasional mengharuskan pemimpin untuk mengidentifikasi situasi yang sedang dihadapi dan memilih pendekatan yang tepat antara gaya otokratis, demokratis, atau *laissez-faire*. Misalnya, jika tim memiliki tingkat kesiapan yang rendah dan tugas yang sangat kompleks, pemimpin mungkin perlu menggunakan gaya yang lebih mengarahkan dan mengontrol. Sebaliknya, jika anggota tim sudah berpengalaman dan tugas yang diberikan lebih sederhana, pemimpin dapat memilih gaya yang lebih demokratis atau memberi kebebasan lebih dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang fleksibel dan responsif terhadap situasi ini dapat membangun tim yang lebih efektif dan terlibat.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi**

Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi sangat mendalam karena pemimpin bertindak sebagai contoh dan pendorong utama dalam membentuk perilaku, norma, dan nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang berkomitmen pada pengembangan budaya yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan kinerja tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang tidak konsisten dengan nilai-nilai organisasi atau yang mengabaikan pentingnya budaya dapat menyebabkan ketidakselarasan antara visi organisasi dan perilaku anggota tim. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan mempengaruhi sejauh mana budaya organisasi tercermin dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja.

Budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya menciptakan lingkungan yang lebih sehat dan produktif, tetapi juga berperan penting dalam membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, keadilan, dan integritas akan memperkuat budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, pengambilan keputusan yang adil, dan pembelajaran berkelanjutan. Sebagai akibatnya, anggota tim akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama. Dengan kepemimpinan yang tepat, budaya yang terbentuk akan memudahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi di pasar atau industri.

#### **5. Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika**

Kepemimpinan berbasis nilai dan etika merupakan konsep yang sangat penting dalam membentuk perilaku organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Pemimpin yang mengutamakan nilai-nilai dan etika dalam kepemimpinannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan, adil, dan penuh integritas. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya fokus pada pencapaian hasil bisnis, tetapi juga pada cara mencapai hasil tersebut dengan cara yang benar, menghormati hak individu, dan menjaga tanggung jawab sosial. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai teladan yang mempengaruhi perilaku anggotanya untuk mengikuti standar etika yang tinggi dalam setiap keputusan yang diambil.

Kepemimpinan berbasis nilai dan etika juga membangun kepercayaan di antara anggota tim dan stakeholder lainnya. Pemimpin

yang konsisten dalam menerapkan nilai-nilai etika akan memperkuat rasa saling percaya di dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan karyawan. Hal ini sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung transparansi, keberagaman, dan keberlanjutan. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap etika dan nilai-nilai ini akan memberikan rasa aman dan stabilitas kepada karyawan, memungkinkan untuk fokus pada pencapaian tujuan organisasi dengan integritas.

## **B. Teori Kepemimpinan (Transformasional, Transaksional)**

Teori kepemimpinan dalam organisasi merupakan aspek penting yang mempengaruhi efektivitas dan perkembangan organisasi itu sendiri. Dua teori yang banyak dibahas dalam konteks ini adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua teori ini menawarkan pendekatan yang berbeda dalam memimpin, yang berdampak pada cara pemimpin berinteraksi dengan anggota tim serta bagaimana memotivasi dan mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari sekadar kepentingan pribadi. Dalam konteks organisasi, pemimpin transformasional berusaha menciptakan perubahan yang signifikan dan berkelanjutan dalam diri anggota tim, dengan fokus pada perkembangan pribadi dan profesional. Pemimpin jenis ini sering kali mengedepankan visi yang kuat dan tujuan yang lebih besar untuk mendorong semangat kerja dan inovasi.

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, yang membedakan antara dua jenis kepemimpinan: transformasional dan transaksional. Pemimpin transformasional diharapkan dapat mengubah cara berpikir, perasaan, dan perilaku anggota timnya dengan memberikan inspirasi, tantangan, dan motivasi yang tinggi. Pemimpin transformasional juga berperan sebagai model yang menunjukkan nilai-nilai yang kuat, seperti integritas dan komitmen terhadap tujuan bersama.

Pemimpin transformasional tidak hanya memimpin untuk memenuhi tujuan jangka pendek, tetapi juga berfokus pada tujuan jangka panjang yang mengarah pada pertumbuhan dan perubahan organisasi. Pemimpin jenis ini berusaha untuk mengembangkan potensi penuh dari anggota tim dengan memberikan kebebasan berpikir, mendorong inovasi, serta mendengarkan kebutuhan dan aspirasinya. Pemimpin yang transformasional memiliki beberapa ciri khas yang membedakannya dari jenis kepemimpinan lainnya. Ciri-ciri ini berfokus pada kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan mengubah perspektif serta perilaku pengikutnya menuju pencapaian yang lebih besar. Berikut adalah ciri-ciri utama kepemimpinan transformasional yang relevan dalam organisasi:

a. Visi yang Kuat dan Inspiratif

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang kuat dan inspiratif, yang dapat memotivasi anggota tim untuk berkomitmen terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Pemimpin dengan visi yang jelas mampu mengarahkan pengikutnya menuju perubahan positif dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Tidak hanya memberikan pandangan yang jauh ke depan, tetapi juga mampu menyampaikan gambaran tersebut dengan cara yang menarik, yang mendorong anggota tim untuk berkontribusi lebih dari sekadar memenuhi tugas. Sebagaimana dinyatakan oleh Bass (2018), pemimpin transformasional menginspirasi pengikut dengan visi yang membangkitkan semangat dan mendorongnya untuk melakukan lebih banyak daripada yang diharapkan.

b. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

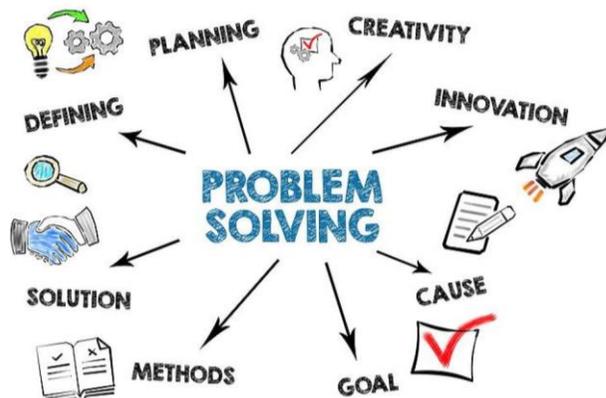
Perhatian individu (*Individualized Consideration*) merupakan salah satu ciri utama kepemimpinan transformasional yang memfokuskan pada pemahaman dan pengembangan kebutuhan serta potensi setiap anggota tim secara individual. Pemimpin yang menunjukkan perhatian individu akan lebih mendengarkan aspirasi, tantangan, dan aspirasi pribadi para pengikutnya, sehingga merasa dihargai dan diperhatikan. Dengan memberikan perhatian yang bersifat personal, pemimpin transformasional dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan meningkatkan rasa kepercayaan di dalam tim. Hal ini memungkinkan pengikut merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal

karena merasa dihargai dan dipahami oleh pemimpin. Menurut Northouse (2019), perhatian individu adalah salah satu elemen yang memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan unik setiap individu dalam tim, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual adalah salah satu ciri utama kepemimpinan transformasional yang memungkinkan pemimpin untuk mendorong pengikutnya berpikir secara kritis dan inovatif. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual mendorong anggota tim untuk mempertanyakan cara-cara lama dalam menyelesaikan masalah dan mencari solusi yang lebih baik serta lebih efektif, memberikan ruang untuk ide-ide baru, eksperimen, dan kreativitas, yang tidak hanya memperkaya pemahaman individu tetapi juga berkontribusi pada kemajuan organisasi. Dengan cara ini, pemimpin transformasional menciptakan atmosfer di mana inovasi dan peningkatan berkelanjutan dapat berkembang. Sebagaimana dikatakan oleh Yukl (2019), stimulasi intelektual meningkatkan kemampuan anggota tim untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah secara mandiri, yang memperkuat perannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Gambar 4. *Problem Solving*



Sumber: *Work It Days*

Stimulasi intelektual memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan keterampilan problem-solving yang lebih baik dalam tim. Ketika pemimpin mengajukan pertanyaan yang menantang dan merangsang pemikiran, anggota tim didorong untuk berpikir secara lebih mendalam dan kritis. Ini memperkuat

keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas hasil yang dicapai. Pemimpin yang berhasil memberikan stimulasi intelektual menciptakan tim yang lebih resilien dan adaptif terhadap perubahan, serta lebih siap untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

d. **Inspirasi dan Karisma**

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui visi yang kuat dan karisma pribadi. Pemimpin yang memiliki karisma mampu menarik perhatian dan membangkitkan semangat anggota tim, sehingga merasa terdorong untuk mencapai tujuan bersama. Karisma ini sering kali ditunjukkan melalui perilaku yang tidak konvensional dan kemampuan untuk melihat peluang yang tidak terlihat oleh orang lain. Menurut Wijaya (2024), pemimpin yang memiliki karisma mampu membangun ikatan emosional dengan bawahannya melalui daya tarik pribadi yang kuat, menciptakan lingkungan di mana orang merasa terlibat dan termotivasi untuk mencapai potensi terbaik. Dengan demikian, karisma menjadi elemen penting dalam kepemimpinan transformasional yang efektif.

## **2. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah pendekatan yang berfokus pada pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan pengikutnya, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja yang ditunjukkan oleh anggota tim. Dalam konteks organisasi, pemimpin transaksional lebih menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek dan pemeliharaan struktur organisasi yang stabil melalui sistem penghargaan dan disiplin yang jelas. Kepemimpinan ini sering kali dipandang sebagai pendekatan yang lebih tradisional dan pragmatis dalam memimpin, di mana pengikut diharapkan untuk memenuhi standar kinerja tertentu agar memperoleh penghargaan atau menghindari hukuman. Dalam konteks organisasi, gaya kepemimpinan ini berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan pemeliharaan rutinitas yang stabil. Berikut adalah ciri-ciri utama dari kepemimpinan transaksional dalam organisasi.

a. **Pendekatan Berbasis Imbalan dan Hukuman**

Kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan pencapaian atau kegagalan dalam mencapai tujuan tersebut. Pendekatan ini menekankan pentingnya struktur yang terorganisir dan pengawasan yang ketat untuk memastikan bahwa tugas diselesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pemimpin transaksional biasanya memberikan instruksi yang spesifik dan mengharapkan kepatuhan dari bawahan, dengan konsekuensi yang jelas jika standar tidak terpenuhi. Menurut Ginanjar *et al.* (2022), gaya kepemimpinan transaksional melibatkan pemberian tugas dengan penekanan pada sasaran yang hendak dicapai, dengan iming-iming imbalan atau hukuman yang sesuai. Pendekatan ini efektif dalam situasi yang memerlukan kepatuhan terhadap prosedur dan pencapaian target yang spesifik.

b. Fokus pada Pencapaian Tujuan yang Jelas dan Terukur

Kepemimpinan transaksional ditandai dengan penekanan pada pencapaian tujuan yang jelas dan terukur, di mana pemimpin menetapkan sasaran spesifik yang harus dicapai oleh anggota tim. Pendekatan ini berfokus pada hasil yang dapat diukur dan sering kali melibatkan penggunaan sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi kinerja. Menurut Asteri *et al.* (2023), gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pemberian tugas dengan penekanan pada sasaran yang hendak dicapai, dengan iming-iming imbalan atau hukuman yang sesuai. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai pengawas yang memastikan bahwa setiap anggota tim memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan.

c. Struktur dan Pengawasan yang Ketat

Kepemimpinan transaksional ditandai dengan penekanan pada struktur organisasi yang jelas dan pengawasan yang ketat, di mana pemimpin menetapkan tujuan spesifik dan mengharapkan kepatuhan dari bawahan. Pendekatan ini menekankan pentingnya peran dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik, serta prosedur operasional yang standar untuk memastikan efisiensi dan konsistensi dalam pencapaian tujuan. Menurut Asteri *et al.* (2023), gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada

pemberian tugas dengan penekanan pada sasaran yang hendak dicapai, dengan iming-iming imbalan atau hukuman yang sesuai. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai pengawas yang memastikan bahwa setiap anggota tim memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan.

d. **Kepemimpinan yang Bersifat Reaktif**

Kepemimpinan transaksional ditandai dengan pendekatan yang reaktif, di mana pemimpin cenderung menunggu masalah atau penyimpangan dari norma sebelum bertindak. Pendekatan ini berfokus pada respons terhadap situasi yang muncul, bukan pada upaya proaktif untuk mencegah masalah sebelum terjadi. Menurut Ahaslides (2025), pemimpin transaksional bersifat reaktif dalam pendekatan terhadap kepemimpinan, menanggapi masalah atau penyimpangan dari norma daripada secara proaktif mencari potensi masalah. Hal ini berarti bahwa pemimpin lebih banyak bereaksi terhadap kondisi yang ada daripada mengambil inisiatif untuk perubahan atau perbaikan.

### **C. Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan SDM**

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di setiap organisasi. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga untuk mengelola dan mengembangkan potensi karyawan dengan cara yang bijaksana dan strategis. Dalam dunia yang semakin kompetitif, peran kepemimpinan dalam memotivasi, mengarahkan, dan meningkatkan kinerja SDM menjadi kunci utama dalam menciptakan organisasi yang sukses dan berkelanjutan. Keberhasilan pengelolaan SDM sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, pertumbuhan, dan adaptasi terhadap perubahan. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai peran kepemimpinan dalam pengelolaan SDM:

#### **1. Menentukan Visi dan Arah Organisasi**

Menentukan visi dan arah organisasi merupakan salah satu peran utama kepemimpinan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Seorang pemimpin yang baik harus mampu merumuskan visi yang jelas

dan inspiratif, yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi untuk bekerja bersama mencapai tujuan bersama. Visi ini berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan setiap keputusan dan tindakan dalam organisasi. Tanpa visi yang jelas, karyawan akan merasa kehilangan arah dan tujuan, yang dapat mengurangi motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyampaikan visi ini dengan cara yang mudah dipahami dan dapat diterima oleh semua pihak dalam organisasi.

Pada proses menentukan arah organisasi, pemimpin harus mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Ini mencakup analisis pasar, tren industri, serta kekuatan dan kelemahan organisasi itu sendiri. Pemimpin yang efektif tidak hanya melihat visi sebagai tujuan jangka pendek, tetapi sebagai panduan untuk pertumbuhan jangka panjang. Visi yang tepat dapat menciptakan sinergi antara SDM dan tujuan organisasi, serta memberikan arah yang jelas bagi seluruh elemen dalam organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap individu di dalam organisasi memahami bagaimana perannya berkontribusi terhadap visi yang telah ditetapkan.

## **2. Mengembangkan Karyawan dan Meningkatkan Kinerja**

Mengembangkan karyawan dan meningkatkan kinerja adalah peran vital yang dimiliki oleh kepemimpinan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pemimpin yang efektif harus fokus pada pengembangan potensi individu dalam organisasi, memberikan kesempatan pelatihan, serta mengidentifikasi kebutuhan keterampilan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, pemimpin dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya berkembang secara profesional, tetapi juga merasa dihargai dan termotivasi. Selain itu, pemimpin yang baik harus mendorong pengembangan diri karyawan melalui umpan balik yang konstruktif dan program pengembangan karir yang jelas.

Proses pengembangan karyawan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan soft skills yang sangat diperlukan dalam dunia kerja yang dinamis. Pemimpin yang peduli dengan pengembangan karyawan akan memfasilitasi untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan. Dengan pendekatan yang berbasis pada kebutuhan individu, pemimpin dapat menciptakan budaya kerja yang

mendukung inovasi dan kreativitas. Hal ini berimbas pada peningkatan kinerja secara keseluruhan, karena karyawan merasa lebih siap dan kompeten dalam menghadapi tugas yang diberikan.

### **3. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif**

Menciptakan lingkungan kerja yang positif merupakan salah satu peran penting kepemimpinan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pemimpin yang efektif harus mampu membangun suasana kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan yang positif akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan aman dalam mengekspresikan ide serta mengambil inisiatif. Dalam konteks ini, pemimpin berperan dalam menetapkan budaya yang inklusif, mengapresiasi keberagaman, dan mendorong saling pengertian antar sesama anggota tim. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik bagi organisasi.

Menciptakan lingkungan kerja yang positif juga mencakup pemberian dukungan emosional kepada karyawan. Pemimpin yang baik dapat membantu karyawan mengatasi tantangan dan stres yang timbul, baik dari pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Kepemimpinan yang penuh empati akan menciptakan rasa saling percaya dan membangun hubungan yang kuat di dalam tim. Hal ini akan berdampak pada peningkatan loyalitas, komitmen, dan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemimpin harus memberikan perhatian pada aspek kesejahteraan mental dan emosional karyawan.

### **4. Pengambilan Keputusan yang Berdampak pada SDM**

Pengambilan keputusan yang berdampak pada Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam peran kepemimpinan. Pemimpin yang baik harus mampu membuat keputusan yang tidak hanya mempertimbangkan hasil organisasi secara keseluruhan, tetapi juga dampaknya terhadap karyawan. Keputusan yang diambil oleh pemimpin dapat mempengaruhi motivasi, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mempertimbangkan aspek-aspek seperti keadilan, transparansi, dan komunikasi yang jelas dalam setiap keputusan yang diambil. Hal ini penting agar keputusan tersebut tidak menimbulkan ketidakpuasan atau kebingungan di kalangan karyawan, melainkan memperkuat rasa percaya terhadap kepemimpinan.

Pengambilan keputusan yang baik juga mencakup kemampuan untuk mengevaluasi dan mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang terhadap SDM. Pemimpin harus dapat memprediksi bagaimana keputusan yang diambil akan mempengaruhi perkembangan karier karyawan, kepuasan kerja, serta retensi talenta dalam organisasi. Keputusan yang menguntungkan karyawan akan meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan secara holistik.

## **D. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

Kepemimpinan dan budaya organisasi adalah dua elemen yang sangat penting dalam membentuk kesuksesan dan efektivitas sebuah organisasi. Keduanya saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain dalam membangun lingkungan kerja yang produktif, kreatif, dan sehat. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan budaya organisasi yang positif, sementara budaya organisasi yang kuat dapat mendukung dan memperkuat kepemimpinan tersebut. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang kedua konsep tersebut, serta bagaimana saling berhubungan.

### **1. Kepemimpinan yang Efektif**

Kepemimpinan dalam konteks organisasi bukan hanya tentang memberikan arahan atau membuat keputusan, tetapi lebih kepada bagaimana seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif melibatkan beberapa karakteristik penting, antara lain:

#### **a. Visi dan Arah yang Jelas**

Visi dan arah yang jelas merupakan karakteristik penting dalam kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas mampu memberikan panduan kepada anggota tim untuk memahami tujuan jangka panjang organisasi dan perannya dalam mencapainya. Visi tersebut menjadi kekuatan pendorong yang memotivasi anggota untuk berkomitmen dan bekerja keras,

serta memberikan arah yang pasti dalam menghadapi tantangan. Tanpa visi yang jelas, organisasi akan kehilangan arah dan kesulitan dalam mengambil keputusan strategis yang tepat. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif selalu mengkomunikasikan visi tersebut kepada tim dengan cara yang menginspirasi dan mudah dipahami.

b. Kemampuan untuk Menginspirasi dan Memotivasi

Kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi adalah salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang dapat menginspirasi akan mampu menumbuhkan semangat dan rasa tanggung jawab dalam diri anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin bukan hanya bersifat material, tetapi juga dapat berupa dorongan emosional yang membuat anggota tim merasa dihargai dan bersemangat dalam bekerja. Hal ini penting untuk menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung kinerja yang optimal. Dengan adanya inspirasi dan motivasi, anggota tim akan lebih siap menghadapi tantangan dan berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan organisasi.

c. Keterampilan Komunikasi yang Baik

Keterampilan komunikasi yang baik merupakan karakteristik penting dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat menyampaikan ide, tujuan, dan arahan dengan jelas, sehingga anggota tim memahami dengan tepat apa yang diharapkan. Kemampuan untuk berbicara dan mendengarkan secara efektif memungkinkan pemimpin untuk mengurangi misinterpretasi dan meningkatkan kerjasama tim. Dengan komunikasi yang terbuka dan jujur, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu dan pencapaian tujuan bersama. Hal ini juga membantu membangun kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

d. Keputusan yang Berdasarkan Nilai dan Etika

Keputusan yang berdasarkan nilai dan etika merupakan salah satu karakteristik penting dari kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang memprioritaskan nilai dan etika dalam setiap keputusan yang diambil akan memperoleh kepercayaan dan rasa

hormat dari anggota tim. Pemimpin yang bertindak sesuai dengan prinsip moral yang jelas tidak hanya mempengaruhi hasil jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi kuat untuk kesuksesan jangka panjang. Selain itu, keputusan yang berlandaskan etika menciptakan budaya organisasi yang sehat dan bertanggung jawab, di mana setiap individu merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil. Hal ini mengarah pada peningkatan loyalitas dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

## **2. Budaya Organisasi yang Kuat**

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang diterima dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam kehidupan sehari-hari. Budaya ini dapat terbentuk melalui kebijakan, praktik, dan perilaku yang diadopsi oleh individu-individu dalam organisasi. Beberapa elemen penting dari budaya organisasi meliputi:

### **a. Nilai dan Prinsip yang Dipegang Teguh**

Nilai dan prinsip yang dipegang teguh merupakan elemen yang sangat penting dalam pembentukan budaya organisasi yang kuat. Ketika nilai-nilai inti dan prinsip etika diterima dan diterapkan oleh semua anggota organisasi, membentuk landasan yang menyatukan tindakan dan keputusan individu dalam mencapai tujuan bersama. Budaya yang berlandaskan pada nilai yang jelas akan menciptakan lingkungan kerja yang konsisten, di mana setiap orang tahu apa yang diharapkan dan bagaimana harus berinteraksi satu sama lain. Nilai-nilai ini juga memberikan arah yang jelas dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan rasa tanggung jawab yang kolektif terhadap keberlanjutan dan integritas organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa nilai-nilai organisasi dipahami dan dijunjung tinggi oleh setiap anggota.

### **b. Norma Sosial dan Praktik Kerja**

Norma sosial dan praktik kerja adalah elemen penting dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi yang produktif. Norma sosial dalam organisasi mencakup aturan tak tertulis yang mengarahkan perilaku anggota dalam interaksi sosial dan tugas sehari-hari. Praktik kerja, di sisi lain, merujuk

pada cara-cara yang diterima untuk melakukan pekerjaan dan menjalankan tugas secara efisien dan efektif. Kedua elemen ini, ketika dipahami dan diterima secara luas, memberikan dasar yang kuat untuk kolaborasi dan kinerja yang maksimal dalam tim. Norma sosial dan praktik kerja yang kohesif juga membantu dalam menciptakan harmoni di tempat kerja, di mana setiap individu merasa didukung dan memiliki peran yang jelas dalam pencapaian tujuan organisasi.

c. Cerita dan Simbol

Cerita dan simbol adalah elemen penting dalam membentuk budaya organisasi yang kuat dan dapat dikenali. Cerita berfungsi sebagai cara untuk menyampaikan nilai-nilai, sejarah, dan keyakinan yang dimiliki oleh organisasi, yang sering kali digunakan untuk menginspirasi dan memberi makna kepada anggota. Cerita-cerita ini tidak hanya mengingatkan individu tentang pencapaian besar atau tantangan yang telah dilalui, tetapi juga memberikan pelajaran berharga yang dapat diterapkan dalam konteks kerja sehari-hari. Di sisi lain, simbol berperan sebagai representasi visual yang menggambarkan identitas dan nilai inti organisasi, seperti logo, slogan, atau bahkan tradisi perusahaan. Keduanya bersama-sama membentuk cara organisasi berkomunikasi tentang apa yang dianggap penting, serta bagaimana hal tersebut dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.

d. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan elemen penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi yang sehat dan produktif. Ketika organisasi memberikan penghargaan kepada individu atau tim atas pencapaian atau kontribusinya, hal tersebut tidak hanya mengapresiasi usahanya tetapi juga memperkuat nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Penghargaan dapat berupa pengakuan publik, bonus, atau kesempatan untuk berkembang lebih lanjut dalam karir. Pengakuan atas keberhasilan ini meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja dan loyalitas karyawan. Dengan memberikan penghargaan secara konsisten, organisasi menegaskan bahwa kontribusi individu

dihargai dan diakui sebagai bagian integral dari kesuksesan kolektif.

### **3. Keterkaitan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

Kepemimpinan dan budaya organisasi saling terkait erat dalam membentuk dan mempengaruhi satu sama lain. Kepemimpinan yang kuat dapat menciptakan dan mengubah budaya organisasi, sementara budaya yang ada dapat memperkuat atau menghambat efektivitas kepemimpinan. Berikut adalah cara-cara keduanya saling berinteraksi:

#### **a. Pemimpin sebagai Pembentuk Budaya**

Pemimpin berperan penting dalam membentuk dan mempengaruhi budaya organisasi melalui caranya memimpin dan berinteraksi dengan anggota tim. Pemimpin yang efektif mampu mengkomunikasikan visi yang jelas dan mengarahkan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sesuai dengan nilai dan prinsip yang dipegang oleh organisasi. Cara kepemimpinan ini menciptakan atmosfer yang mendukung pengembangan budaya organisasi yang berfokus pada kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab. Dengan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, pemimpin menjadi contoh yang diikuti oleh anggota tim, yang pada gilirannya memperkuat identitas budaya tersebut. Dalam konteks ini, hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi sangat saling terkait dan membentuk pola yang saling memperkuat.

#### **b. Pemimpin sebagai Teladan**

Pemimpin sebagai teladan berperan sentral dalam membentuk budaya organisasi melalui tindakan dan perilakunya yang mencerminkan nilai-nilai yang diinginkan oleh organisasi. Sebagai individu yang memiliki pengaruh besar, pemimpin yang bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan etika yang diharapkan dari anggota tim akan memberikan contoh yang konkret dan dapat diikuti oleh karyawan. Dengan bertindak secara konsisten, pemimpin menanamkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap budaya yang ingin ditumbuhkan, yang mencakup sikap terbuka, kerja sama, dan integritas. Pemimpin yang menjadi teladan akan memotivasi anggota tim untuk meniru perilaku positif, sehingga memperkuat identitas dan norma organisasi

yang diinginkan. Interaksi antara kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi lebih harmonis ketika pemimpin menunjukkan melalui tindakan bahwa benar-benar meyakini nilai-nilai tersebut.

c. Penguatan Nilai Budaya melalui Kepemimpinan

Penguatan nilai budaya melalui kepemimpinan merupakan aspek penting dalam interaksi antara kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin memiliki peran sentral dalam mentransformasikan nilai-nilai yang diinginkan oleh organisasi menjadi praktik yang konkret dalam kehidupan sehari-hari. Untuk mencapai hal ini, pemimpin harus secara aktif mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut kepada seluruh anggota tim dan memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tercermin dalam keputusan serta tindakannya. Melalui penguatan nilai budaya ini, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami, menghargai, dan mengintegrasikan nilai-nilai tersebut dalam tugasnya. Proses ini akan menghasilkan sebuah budaya organisasi yang konsisten, yang mencerminkan visi dan misi jangka panjang organisasi.

d. Adaptasi Budaya untuk Perubahan

Adaptasi budaya untuk perubahan adalah elemen penting dalam interaksi antara kepemimpinan dan budaya organisasi, yang mengarah pada fleksibilitas dan kemampuan organisasi untuk tetap relevan di tengah dinamika lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus mampu memfasilitasi perubahan budaya, yang sering kali melibatkan penyesuaian nilai dan norma agar sesuai dengan tuntutan eksternal dan internal organisasi. Pemimpin yang mampu mengenali tanda-tanda perubahan dan menyelaraskan budaya organisasi dengan perubahan tersebut akan menciptakan lingkungan yang lebih adaptif. Perlu mengomunikasikan visi perubahan dengan jelas dan menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk menerima perubahan tersebut dengan sikap terbuka. Dalam hal ini, pemimpin bertanggung jawab untuk mengatasi resistensi dan memfasilitasi transisi yang mulus dalam budaya organisasi.



## BAB V

# KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

---

Komunikasi dalam organisasi berperan krusial dalam memastikan kelancaran alur informasi di semua tingkatan. Proses komunikasi yang efektif memungkinkan setiap individu dalam organisasi untuk memahami tujuan, tugas, dan arah yang diinginkan. Tanpa komunikasi yang jelas, koordinasi antar anggota tim akan terganggu, menyebabkan kebingungannya peran dan pencapaian tujuan. Organisasi yang mampu mengelola komunikasi dengan baik cenderung lebih sukses dalam mengatasi tantangan dan perubahan yang ada di lingkungan eksternal maupun internal. Oleh karena itu, komunikasi yang efisien sangat mendukung perkembangan organisasi yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan serta dinamika yang terjadi.

### A. Definisi dan Jenis Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi adalah proses sistematis untuk bertukar informasi, ide, dan pesan yang terjadi di antara individu atau kelompok di dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama. Menurut Keyton (2017), komunikasi organisasi mencakup semua bentuk interaksi verbal maupun non-verbal yang mendukung koordinasi tugas, pembagian tanggung jawab, dan pengambilan keputusan. Proses ini tidak hanya melibatkan penyampaian pesan, tetapi juga mencakup pemahaman, interpretasi, dan pengelolaan makna oleh para pihak yang terlibat. Dalam konteks organisasi, komunikasi berperan sebagai medium untuk menyelaraskan visi dan misi perusahaan dengan tindakan setiap anggotanya, memastikan bahwa semua orang bekerja secara sinergis menuju hasil yang diinginkan. Hal ini menjadikan komunikasi sebagai elemen strategis yang memengaruhi kinerja, efisiensi, dan dinamika hubungan interpersonal di tempat kerja.

Komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk transfer informasi tetapi juga sebagai sarana untuk membangun

hubungan interpersonal, mengelola konflik, dan menciptakan budaya organisasi yang produktif. Menurut Robbins dan Judge (2017), keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada efektivitas komunikasi, baik itu melalui saluran formal seperti rapat dan laporan, maupun jalur informal seperti percakapan santai dan jaringan sosial. Komunikasi yang efektif memerlukan kejelasan pesan, saluran yang tepat, serta penerimaan dan umpan balik yang konstruktif. Hambatan komunikasi seperti perbedaan persepsi, gangguan teknis, atau hierarki organisasi dapat mengurangi efisiensi komunikasi dan menyebabkan miskomunikasi. Oleh karena itu, organisasi yang memahami pentingnya komunikasi akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan inovatif.

Komunikasi dalam organisasi dapat dibagi menjadi berbagai jenis berdasarkan arah aliran informasi, metode penyampaian, struktur formalitas, serta lingkup internal dan eksternal. Setiap jenis komunikasi memiliki karakteristik dan fungsi yang berbeda, namun saling melengkapi dalam mendukung operasional organisasi. Berikut adalah penjelasan rinci tentang jenis-jenis komunikasi dalam organisasi:

## **1. Komunikasi Berdasarkan Arah Aliran Informasi**

Komunikasi berdasarkan arah aliran informasi dalam organisasi mengacu pada cara pesan bergerak di dalam struktur hierarki dan jaringan organisasi. Aliran informasi ini dibedakan menjadi tiga jenis utama: komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Setiap jenis memiliki karakteristik, tujuan, dan manfaat unik dalam mendukung fungsi komunikasi organisasi secara keseluruhan. Berikut penjelasannya secara rinci:

### **a. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi vertikal merupakan jenis komunikasi dalam organisasi yang mengacu pada aliran informasi antara berbagai tingkat hierarki, baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Dalam komunikasi vertikal ke bawah, informasi mengalir dari manajemen ke karyawan untuk memberikan arahan, kebijakan, dan umpan balik terhadap kinerja. Sebaliknya, komunikasi vertikal ke atas memungkinkan karyawan menyampaikan masukan, laporan, atau keluhan kepada manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Menurut Greenberg (2020), komunikasi vertikal yang efektif

sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan organisasi diterapkan dengan benar sekaligus mengakomodasi perspektif karyawan di tingkat operasional. Jenis komunikasi ini membantu menciptakan koordinasi yang lebih baik di seluruh organisasi, tetapi juga membutuhkan pendekatan yang terencana agar pesan yang disampaikan tidak terdistorsi selama prosesnya.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal dalam organisasi merujuk pada aliran informasi yang terjadi antar individu atau kelompok di tingkat yang setara, seperti antar departemen atau tim yang memiliki peran yang sejajar dalam struktur organisasi. Komunikasi ini sangat penting untuk memastikan bahwa semua bagian dalam organisasi dapat bekerja sama secara efektif, berbagi informasi, dan menyelesaikan tugas bersama. Sebagai contoh, tim pemasaran dapat berkomunikasi dengan tim produksi untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Menurut Larkin dan Larkin (2019), komunikasi horizontal memungkinkan organisasi untuk mengatasi silo antar departemen, yang dapat menghambat inovasi dan produktivitas. Jenis komunikasi ini mengurangi potensi konflik dan meningkatkan pemahaman bersama, yang berkontribusi pada terciptanya keputusan yang lebih baik dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi.

c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal dalam organisasi merujuk pada aliran informasi yang terjadi antara individu atau kelompok dari berbagai tingkatan hierarki dan departemen yang berbeda. Komunikasi jenis ini sering kali digunakan untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang tidak terbatas pada jalur vertikal atau horizontal, melainkan mencakup berbagai perspektif dalam organisasi. Misalnya, seorang manajer proyek dapat berkomunikasi dengan staf dari departemen lain yang tidak terhubung langsung di bawah tanggung jawabnya, tetapi terkait dalam suatu proyek. Menurut Robbins dan Judge (2020), komunikasi diagonal memungkinkan organisasi mengurangi ketergantungan pada jalur komunikasi formal yang sering kali terlalu kaku dan memperlambat respons. Hal ini juga membantu

memecah hambatan antar departemen yang mungkin terjadi dalam struktur organisasi yang terpisah-pisah.

## 2. Komunikasi Berdasarkan Metode Penyampaian

Komunikasi berdasarkan metode penyampaian mengacu pada cara atau media yang digunakan untuk menyampaikan pesan dalam suatu organisasi. Metode ini dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: komunikasi verbal, komunikasi non-verbal, dan komunikasi tertulis. Setiap metode memiliki karakteristik, kekuatan, dan kelemahan yang berbeda, sehingga penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan situasi. Berikut adalah penjelasan rinci tentang metode-metode ini:

### a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal dalam organisasi adalah jenis komunikasi yang melibatkan penggunaan kata-kata untuk menyampaikan informasi antara individu atau kelompok. Dalam konteks organisasi, komunikasi verbal sering kali terjadi dalam bentuk percakapan tatap muka, pertemuan, presentasi, atau melalui telepon dan video conference. Komunikasi verbal memungkinkan pesan disampaikan secara langsung dan lebih mudah dipahami karena melibatkan ekspresi verbal yang jelas. Menurut Kreps (2020), komunikasi verbal dapat mempercepat penyampaian informasi karena kata-kata yang digunakan lebih konkret dan lebih mudah untuk dipahami oleh penerima pesan dalam konteks profesional. Meskipun demikian, keberhasilan komunikasi verbal bergantung pada kemampuan berbicara dengan jelas, mendengarkan secara aktif, dan memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak ambigu.

Gambar 5. Komunikasi Verbal



Sumber: 360connect

Keunggulan dari komunikasi verbal adalah kemampuannya untuk menghindari kesalahpahaman yang sering kali terjadi dalam komunikasi tertulis, karena adanya interaksi langsung yang memungkinkan klarifikasi jika terjadi kebingungannya. Misalnya, dalam rapat tim, anggota tim dapat langsung mengajukan pertanyaan untuk memperjelas informasi yang diberikan. Selain itu, komunikasi verbal juga memungkinkan penyampaian emosi dan nuansa yang sulit diungkapkan dalam komunikasi tertulis, memberikan konteks yang lebih dalam terhadap pesan yang disampaikan. Akan tetapi, komunikasi verbal juga memiliki kelemahan, salah satunya adalah mudah terpengaruh oleh faktor eksternal seperti gangguan suara atau distraksi lainnya, yang dapat menghambat pemahaman pesan yang ingin disampaikan. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu dalam organisasi untuk memastikan bahwa komunikasi verbal berlangsung dalam lingkungan yang kondusif dan bebas dari gangguan.

b. Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal dalam organisasi mengacu pada penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata, melainkan melalui isyarat tubuh, ekspresi wajah, gerakan tangan, postur tubuh, kontak mata, dan elemen non-verbal lainnya. Dalam konteks profesional, komunikasi non-verbal ini berperan penting dalam meningkatkan pemahaman dan memperkuat pesan yang disampaikan secara verbal. Sebagai contoh, seseorang yang berbicara dengan senyum atau kontak mata yang baik cenderung lebih dipercaya dan dihargai oleh lawan bicara, bahkan tanpa menggunakan kata-kata tambahan. Menurut Mehrabian (2021), komunikasi non-verbal dapat menyampaikan hingga 93% dari keseluruhan pesan yang diterima, dengan hanya 7% yang berasal dari kata-kata yang diucapkan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kata-kata adalah komponen penting dalam komunikasi, ekspresi tubuh dan tindakan non-verbal lainnya sering kali lebih dominan dalam mempengaruhi bagaimana pesan diterima.

### **3. Komunikasi Formal dan Informal**

Komunikasi formal dan informal merupakan dua jenis komunikasi penting yang berperan dalam menjaga kelangsungan organisasi melalui jalur yang terstruktur maupun tidak terstruktur. Komunikasi formal adalah bentuk komunikasi yang mengikuti hierarki dan prosedur yang telah ditentukan organisasi, seperti melalui rapat resmi, laporan tertulis, atau pengumuman perusahaan. Sebaliknya, komunikasi informal adalah bentuk komunikasi yang terjadi secara spontan di luar struktur resmi organisasi, seperti percakapan santai antarpegawai atau pertukaran pesan di luar konteks pekerjaan formal. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi informal sering kali menjadi saluran yang lebih cepat dalam menyebarkan informasi dan membangun hubungan antarindividu di organisasi, meskipun tidak selalu mencerminkan kebijakan resmi. Keberadaan kedua jenis komunikasi ini saling melengkapi, di mana komunikasi formal memberikan kejelasan dan legitimasi, sementara komunikasi informal menciptakan fleksibilitas dan memperkuat ikatan sosial dalam tim. Efektivitas keduanya bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola keseimbangan antara struktur yang kaku dan dinamika yang adaptif. Hal ini penting untuk memastikan bahwa informasi yang kritis tetap terdistribusi dengan baik melalui jalur formal, sementara kreativitas dan inovasi tetap dapat tumbuh dalam interaksi informal.

Komunikasi formal memiliki keunggulan utama dalam memastikan bahwa informasi disampaikan secara jelas, terstruktur, dan terdokumentasi, sehingga meminimalkan risiko miskomunikasi. Contohnya adalah penyampaian arahan strategis dari manajemen kepada karyawan melalui memo resmi, yang memberikan pedoman yang jelas untuk diikuti semua pihak. Namun, komunikasi formal sering kali memakan waktu lebih lama karena mengikuti prosedur tertentu, yang dapat menghambat respons terhadap situasi mendesak. Di sisi lain, komunikasi informal memungkinkan organisasi untuk mengatasi keterbatasan formalitas dengan menciptakan jalur yang lebih cepat untuk berbagi informasi atau memecahkan masalah secara kolaboratif. Percakapan di ruang istirahat, misalnya, dapat menghasilkan solusi kreatif yang tidak mungkin ditemukan melalui rapat formal. Kedua bentuk komunikasi ini memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, sehingga penting bagi manajer untuk mengenali kapan harus mendorong komunikasi formal dan kapan harus membiarkan

komunikasi informal berkembang secara alami. Keseimbangan antara keduanya menjadi elemen penting dalam menciptakan organisasi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan.

#### **4. Komunikasi Internal dan Eksternal**

Komunikasi internal dan eksternal adalah dua jenis komunikasi utama dalam organisasi yang berfungsi untuk memastikan kelancaran operasi dan hubungan dengan berbagai pihak. Komunikasi internal mencakup semua interaksi yang terjadi di dalam organisasi, seperti komunikasi antarpegawai, antara manajemen dan staf, serta komunikasi lintas departemen. Sebagai contoh, komunikasi internal dapat dilakukan melalui email, rapat tim, atau buletin perusahaan yang memberikan informasi terkait kebijakan, target, dan perkembangan organisasi. Di sisi lain, komunikasi eksternal adalah interaksi organisasi dengan pihak-pihak di luar, seperti pelanggan, mitra bisnis, pemerintah, dan masyarakat umum. Menurut Kreps (2020), komunikasi internal berfokus pada pengelolaan koordinasi dan kolaborasi untuk mencapai efisiensi operasional, sementara komunikasi eksternal bertujuan untuk membangun reputasi dan hubungan yang saling menguntungkan dengan pihak luar. Keduanya berperan penting dalam memastikan organisasi tidak hanya berfungsi dengan baik di dalam tetapi juga memiliki citra yang positif di luar. Efektivitas komunikasi internal membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sedangkan komunikasi eksternal yang baik dapat memperkuat posisi organisasi di pasar.

Komunikasi internal yang efektif tidak hanya memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami tujuan dan nilai-nilai yang ingin dicapai, tetapi juga menciptakan suasana yang mendukung produktivitas dan inovasi. Salah satu elemen penting dalam komunikasi internal adalah mendengarkan secara aktif kebutuhan dan masukan dari karyawan, yang dapat memperkuat rasa keterlibatan dan kepuasan kerja. Selain itu, teknologi modern seperti intranet perusahaan dan alat komunikasi digital memungkinkan komunikasi internal yang lebih cepat dan efisien di berbagai lokasi. Di sisi lain, komunikasi eksternal memerlukan pendekatan yang strategis untuk menyampaikan pesan organisasi secara konsisten dan profesional kepada audiens eksternal. Misalnya, penggunaan media sosial dan kampanye hubungan masyarakat dapat membantu organisasi menjangkau khalayak yang lebih luas dengan cara yang efektif. Ketika komunikasi internal dan eksternal berjalan selaras,

organisasi dapat membangun sinergi yang mendukung keberhasilan jangka panjang. Namun, ketidakseimbangan antara keduanya dapat menyebabkan miskomunikasi yang merugikan reputasi dan operasi organisasi.

## **B. Hambatan dalam Komunikasi Organisasi**

Komunikasi yang efektif merupakan kunci kesuksesan dalam setiap organisasi, karena memungkinkan informasi mengalir dengan lancar antara berbagai pihak yang terlibat. Namun, dalam prakteknya, sering kali terdapat berbagai hambatan yang menghalangi kelancaran komunikasi, baik itu terkait dengan faktor teknis, budaya, psikologis, maupun struktural. Hambatan-hambatan ini bisa menyebabkan miskomunikasi, kesalahpahaman, atau bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai jenis hambatan dalam komunikasi organisasi dan cara mengatasinya agar informasi dapat disampaikan dengan jelas dan efektif. Berikut adalah beberapa hambatan umum yang terjadi dalam komunikasi organisasi:

### **1. Hambatan Fisik**

Hambatan fisik dalam komunikasi organisasi merujuk pada faktor-faktor eksternal yang menghalangi aliran pesan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Beberapa hambatan fisik yang umum ditemui adalah jarak geografis yang jauh antara anggota organisasi, gangguan suara yang mengurangi kualitas komunikasi, serta keterbatasan perangkat teknologi yang mendukung komunikasi. Dalam organisasi yang memiliki cabang atau kantor di lokasi yang berbeda, misalnya, perbedaan zona waktu atau kesulitan dalam mengakses teknologi komunikasi yang efisien bisa memperlambat penyampaian informasi. Hal ini mengakibatkan komunikasi menjadi kurang efektif karena informasi tidak sampai tepat waktu atau tidak dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan. Lebih jauh lagi, kendala teknis seperti koneksi internet yang buruk atau perangkat yang tidak mendukung juga dapat memperburuk hambatan ini.

Menurut Sutanto (2021), "hambatan fisik dalam komunikasi organisasi dapat mempengaruhi kecepatan dan efektivitas aliran informasi, yang pada gilirannya dapat menghambat kinerja organisasi."

Kondisi ini sering terjadi dalam organisasi yang mengandalkan teknologi untuk berkomunikasi, namun terkendala oleh gangguan teknis atau kualitas perangkat yang tidak memadai. Misalnya, jika komunikasi dilakukan melalui panggilan video tetapi kualitas sinyal atau perangkat yang digunakan buruk, pesan yang disampaikan bisa terputus atau kabur. Kendala fisik semacam ini sangat mempengaruhi cara anggota tim dalam memahami dan menanggapi informasi yang diberikan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa infrastruktur komunikasi yang ada memadai dan dapat mendukung kelancaran komunikasi.

## **2. Perbedaan Bahasa**

Perbedaan bahasa dalam komunikasi organisasi sering menjadi hambatan yang signifikan, terutama dalam organisasi yang memiliki keberagaman budaya atau yang beroperasi di berbagai negara. Perbedaan bahasa ini tidak hanya mencakup perbedaan dalam bahasa ibu yang digunakan oleh anggota organisasi, tetapi juga dalam istilah teknis, jargon, dan cara menyampaikan pesan. Ketika anggota organisasi tidak berbicara dalam bahasa yang sama atau tidak memahami istilah yang digunakan, pesan yang ingin disampaikan dapat disalahartikan. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan, kesalahpahaman, atau bahkan kegagalan dalam pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan bahasa yang ada untuk memperlancar komunikasi.

Menurut Hidayati (2022), "perbedaan bahasa dalam komunikasi organisasi dapat menciptakan jarak interpretatif antara pengirim dan penerima pesan, sehingga mengurangi efektivitas komunikasi." Dalam organisasi yang memiliki karyawan dengan latar belakang bahasa yang berbeda, penggunaan bahasa yang tidak jelas atau penggunaan istilah yang tidak dikenal dapat menyebabkan kebingungan. Misalnya, penggunaan istilah teknis atau slang dalam komunikasi yang tidak dipahami oleh semua pihak dapat menghalangi pemahaman yang tepat dari pesan yang disampaikan. Hal ini tidak hanya memengaruhi kualitas komunikasi, tetapi juga berpotensi menyebabkan keputusan yang salah atau tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi.

### **3. Perbedaan Budaya**

Perbedaan budaya dalam komunikasi organisasi sering kali menciptakan tantangan yang signifikan, terutama dalam organisasi yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang beragam. Setiap budaya memiliki cara yang berbeda dalam berkomunikasi, baik dalam hal bahasa tubuh, cara menyampaikan pesan, maupun nilai-nilai yang dianggap penting. Misalnya, dalam beberapa budaya, berbicara langsung dan terbuka dianggap sebagai hal yang positif, sementara di budaya lain, pendekatan yang lebih halus dan tidak langsung lebih dihargai. Hal ini dapat menyebabkan misinterpretasi atau konflik ketika anggota organisasi tidak memahami atau menghargai perbedaan ini. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perbedaan budaya sangat penting untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif dalam organisasi yang multikultural.

Menurut Wijaya (2020), "perbedaan budaya yang ada dalam organisasi sering kali menjadi penghalang dalam komunikasi, karena norma dan nilai yang berbeda mempengaruhi cara pesan disampaikan dan diterima." Sebagai contoh, dalam budaya kolektif, seperti yang ditemukan di banyak negara Asia, keputusan sering kali dibuat melalui konsensus kelompok, sementara dalam budaya individualis, seperti di banyak negara Barat, keputusan lebih sering diambil oleh individu. Ketika individu dari budaya yang berbeda berinteraksi, mungkin tidak sepenuhnya memahami atau menghargai cara orang lain membuat keputusan atau berkomunikasi. Akibatnya, hal ini dapat menyebabkan ketegangan, kebingungan, atau bahkan penurunan produktivitas dalam organisasi.

### **4. Kendala Teknologi**

Kendala teknologi dalam komunikasi organisasi dapat menjadi hambatan signifikan yang menghalangi efektivitas aliran informasi antar anggota organisasi. Dalam era digital, banyak organisasi bergantung pada perangkat dan platform teknologi untuk menyampaikan pesan secara cepat dan efisien. Namun, masalah seperti gangguan teknis, keterbatasan perangkat keras, atau ketidakcocokan antara sistem yang digunakan oleh berbagai departemen atau cabang organisasi dapat memperlambat proses komunikasi. Hal ini sering kali mengakibatkan pesan yang tidak sampai dengan jelas atau tepat waktu, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan koordinasi antara tim. Selain

itu, ketergantungan yang berlebihan pada teknologi juga bisa menciptakan kesulitan bagi individu yang tidak terbiasa atau tidak memiliki akses ke teknologi yang diperlukan.

Menurut Aditya (2021), "kendala teknologi dalam komunikasi organisasi dapat menghambat pertukaran informasi yang efektif, terutama ketika infrastruktur teknologi tidak dapat mendukung kebutuhan komunikasi yang cepat dan efisien." Seiring dengan berkembangnya teknologi komunikasi, organisasi sering kali menghadapi masalah dalam memilih dan mengimplementasikan sistem yang tepat untuk kebutuhan. Misalnya, meskipun banyak organisasi beralih ke penggunaan email atau aplikasi perpesanan instan untuk komunikasi, ketidakmampuan sistem tersebut untuk beradaptasi dengan kebutuhan tertentu dapat menyebabkan gangguan. Juga, masalah konektivitas yang buruk, seperti jaringan yang lambat atau pemutusan koneksi, bisa menambah kesulitan dalam komunikasi, yang pada gilirannya mempengaruhi produktivitas organisasi.

## **5. Masalah Psikologis**

Masalah psikologis dalam komunikasi organisasi sering kali menjadi hambatan yang mengurangi efektivitas interaksi antar anggota organisasi. Faktor seperti stres, kecemasan, atau perasaan tidak aman dapat memengaruhi kemampuan individu untuk menyampaikan pesan dengan jelas atau mendengarkan dengan baik. Anggota yang mengalami masalah psikologis mungkin lebih cenderung untuk menghindari komunikasi atau menginterpretasikan pesan secara negatif, yang dapat menyebabkan mispersepsi. Selain itu, masalah psikologis juga dapat menurunkan kepercayaan diri seseorang, yang memengaruhi kemampuan untuk berkontribusi dalam diskusi kelompok atau rapat. Hal ini tentunya akan memperburuk dinamika komunikasi dalam organisasi, menghambat kolaborasi yang efektif.

Menurut Pratama (2020), "masalah psikologis yang dialami individu dalam organisasi dapat mengganggu kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, karena emosi yang tidak terkendali mempengaruhi persepsi dan responsnya terhadap pesan." Sebagai contoh, individu yang merasa tertekan atau khawatir sering kali berfokus pada perasaannya sendiri, bukan pada informasi yang disampaikan oleh orang lain. Hal ini dapat menyebabkannya tidak memberikan perhatian penuh pada komunikasi yang terjadi, atau bahkan menanggapi dengan

cara yang tidak sesuai dengan konteks pesan yang diberikan. Dalam konteks ini, masalah psikologis tidak hanya memengaruhi individu yang mengalaminya, tetapi juga dapat menciptakan ketegangan atau ketidakharmonisan dalam tim secara keseluruhan.

### **C. Komunikasi Efektif dalam Pengelolaan SDM**

Komunikasi efektif merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), karena komunikasi yang baik dapat menciptakan hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan. Dalam pengelolaan SDM, komunikasi tidak hanya sebatas penyampaian informasi dari pihak manajer kepada karyawan, tetapi juga melibatkan interaksi yang terbuka, jujur, dan dua arah antara keduanya. Komunikasi yang efektif akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang, meningkatkan kepuasan kerja, dan meminimalisir konflik. Berikut adalah beberapa aspek penting dari komunikasi efektif dalam pengelolaan SDM:

#### **1. Komunikasi Dua Arah**

Komunikasi dua arah berperan krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) karena memungkinkan adanya interaksi timbal balik antara manajer dan karyawan. Dalam konteks ini, karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau kekhawatiran, sementara manajer dapat memberikan klarifikasi atau feedback yang berguna. Proses ini menciptakan suasana keterbukaan yang meningkatkan transparansi dalam organisasi. Selain itu, komunikasi dua arah juga mempererat hubungan kerja, membangun rasa saling percaya, serta mendorong kolaborasi yang lebih baik. Dengan komunikasi yang berjalan dua arah, organisasi dapat lebih mudah mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul, serta merespons perubahan dengan lebih cepat dan efektif.

Keuntungan lain dari komunikasi dua arah adalah pengembangan karier karyawan yang lebih terarah. Ketika karyawan mendapatkan umpan balik yang jelas dan konstruktif, lebih mampu memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam kinerja. Komunikasi terbuka memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi potensi karyawan dan merancang program pengembangan yang sesuai dengan aspirasinya. Selain itu, karyawan yang dapat menyampaikan aspirasi

atau kebutuhannya merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, komunikasi dua arah menjadi instrumen penting dalam memfasilitasi perencanaan karier yang lebih baik di dalam organisasi.

## **2. Keberagaman Saluran Komunikasi**

Keberagaman saluran komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam komunikasi efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), karena berbagai saluran yang digunakan dapat menjangkau audiens yang lebih luas dan berbeda. Dengan adanya berbagai media komunikasi, seperti komunikasi lisan, tertulis, email, atau platform komunikasi digital, informasi dapat disampaikan dengan cara yang sesuai dengan preferensi individu dan situasi. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan jelas oleh semua pihak, baik manajer maupun karyawan. Keberagaman saluran komunikasi juga memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan dan perubahan situasi kerja yang terjadi. Selain itu, saluran komunikasi yang beragam juga mendukung fleksibilitas dalam menyampaikan pesan dalam berbagai format, sehingga informasi lebih mudah diterima oleh audiens yang beragam.

Penggunaan saluran komunikasi yang beragam juga memperkuat kolaborasi antar departemen dan tim dalam organisasi. Ketika informasi dapat disebarluaskan melalui berbagai saluran yang sesuai dengan audiensnya, ini mengurangi kemungkinan terjadinya miskomunikasi yang dapat memengaruhi kinerja tim. Misalnya, informasi penting dapat disampaikan secara langsung melalui rapat, sementara pengumuman umum dapat dilakukan melalui email atau platform komunikasi lainnya. Keberagaman saluran ini tidak hanya meningkatkan efektivitas dalam komunikasi, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan tepat waktu. Dalam pengelolaan SDM, hal ini berperan besar dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

## **3. Keberlanjutan dan Konsistensi Pesan**

Keberlanjutan dan konsistensi pesan merupakan elemen kunci dalam komunikasi efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) karena dapat memastikan bahwa informasi yang disampaikan tidak membingungkan atau bertentangan. Ketika pesan disampaikan

secara berkelanjutan dan konsisten, hal ini membantu membangun kejelasan, memperkuat pemahaman, dan mengurangi potensi kesalahpahaman di antara karyawan. Konsistensi pesan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin organisasi juga menciptakan citra yang solid mengenai nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Selain itu, keberlanjutan dalam komunikasi menunjukkan komitmen organisasi terhadap komunikasi yang terbuka dan transparan dengan karyawan. Dengan demikian, pesan yang konsisten akan mengarahkan seluruh anggota organisasi menuju pemahaman yang sama, menciptakan harmoni dalam pencapaian tujuan bersama.

Komunikasi yang berkelanjutan dan konsisten juga sangat penting dalam menjaga motivasi dan keterlibatan karyawan. Ketika informasi terkait perubahan kebijakan, tujuan jangka panjang, atau visi perusahaan disampaikan secara konsisten, karyawan merasa lebih yakin tentang arah perusahaan. Keberlanjutan pesan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan ekspektasi yang realistis dan mengurangi rasa cemas akibat ketidakpastian. Hal ini juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, karena merasa terinformasi dengan baik tentang apa yang diharapkan dan bagaimana dapat berkontribusi. Konsistensi dalam pesan dari manajemen juga memastikan bahwa nilai-nilai perusahaan diteruskan dan diterima oleh setiap individu dalam organisasi.

#### **4. Penyampaian yang Jelas dan Transparan**

Penyampaian yang jelas dan transparan merupakan salah satu aspek terpenting dalam komunikasi efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Ketika informasi disampaikan secara jelas, karyawan dapat memahami pesan yang dimaksud tanpa adanya kebingungannya. Transparansi dalam penyampaian pesan juga memungkinkan karyawan untuk merasa lebih terlibat dan diberdayakan, karena merasa diberi akses yang sama terhadap informasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam pengelolaan SDM, penting untuk menyampaikan kebijakan, tujuan, atau perubahan dalam organisasi secara terbuka agar karyawan tidak merasa terpinggirkan atau tidak mengetahui apa yang terjadi di dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang jelas dan transparan, hubungan antara manajemen dan karyawan akan lebih terjalin dengan baik, menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya.

Penyampaian pesan yang jelas dan transparan sangat penting untuk menghindari konflik yang dapat timbul akibat misinterpretasi atau ketidakjelasan informasi. Ketika manajemen tidak memberikan penjelasan yang cukup atau tidak terbuka, karyawan bisa merasa kebingungan atau frustrasi, yang berpotensi memengaruhi motivasi dan kinerja. Transparansi menciptakan rasa keadilan dan kepercayaan di dalam organisasi, yang pada akhirnya mengurangi ketegangan atau ketidakpastian. Karyawan yang memahami dengan baik kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh manajemen cenderung lebih mudah menerima dan mengikuti perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa setiap komunikasi yang dilakukan mengutamakan kejelasan dan keterbukaan.

#### **D. Peran Komunikasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Peran komunikasi dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat penting karena komunikasi yang efektif dapat mempengaruhi hampir setiap aspek operasional dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang baik membantu memastikan alur informasi yang tepat antar anggota tim, sehingga tujuan dan tugas organisasi dapat tercapai secara efisien. Berikut adalah penjelasan rinci tentang peran komunikasi dalam meningkatkan kinerja organisasi:

##### **1. Koordinasi dan Kolaborasi Tim**

Koordinasi dan kolaborasi tim merupakan dua elemen penting yang dipengaruhi langsung oleh komunikasi dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang terbuka dan jelas antar anggota tim memungkinkan informasi untuk mengalir tanpa hambatan, yang pada gilirannya mempercepat proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Tanpa koordinasi yang baik, tujuan organisasi sulit untuk tercapai karena setiap individu atau kelompok mungkin bekerja dengan cara yang berbeda atau tidak sejalan dengan tujuan bersama. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif sangat berperan dalam memastikan bahwa semua anggota tim berada pada jalur yang sama, mengarahkan upaya kolektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kolaborasi yang terbentuk melalui komunikasi yang efektif juga mengarah pada inovasi dan pencapaian yang lebih besar dalam organisasi.

Pada suatu tim yang berkomunikasi dengan baik, kolaborasi menjadi lebih mudah dilakukan karena anggota tim memiliki pemahaman yang sama mengenai peran, tanggung jawab, dan tujuan yang ingin dicapai. Setiap individu dapat menyampaikan ide-idenya secara terbuka, tanpa takut diabaikan, yang mendorong tim untuk bekerja bersama menuju solusi yang lebih baik dan lebih cepat. Menurut Hargie (2018), komunikasi yang baik dalam tim akan memperkuat hubungan antar anggota, sehingga lebih siap untuk berbagi sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Dengan adanya komunikasi yang efektif, masalah yang muncul dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan dengan cara yang lebih kolaboratif, yang mempercepat progres proyek atau tugas yang sedang dijalankan. Pada akhirnya, kemampuan untuk berkoordinasi dan berkolaborasi secara efisien akan sangat berpengaruh pada produktivitas dan kinerja tim secara keseluruhan.

## **2. Penyampaian Tujuan dan Visi Organisasi**

Penyampaian tujuan dan visi organisasi merupakan aspek penting dalam komunikasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Ketika tujuan dan visi organisasi disampaikan secara jelas, setiap anggota tim dapat memahami arah yang akan dicapai, serta perannya dalam pencapaian tersebut. Dengan komunikasi yang efektif, anggota tim memiliki pemahaman yang seragam tentang apa yang diinginkan oleh organisasi dan bagaimana dapat berkontribusi untuk mewujudkannya. Hal ini juga membantu menciptakan rasa tanggung jawab bersama, yang meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Tanpa penyampaian yang jelas, tujuan organisasi bisa menjadi kabur, dan anggota tim mungkin bekerja dalam arah yang tidak sejalan dengan visi organisasi.

Komunikasi yang baik juga memungkinkan para pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim dalam mencapai tujuan tersebut. Penyampaian visi yang kuat dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masa depan yang diinginkan dan bagaimana setiap individu bisa berperan dalam proses tersebut. Sebuah penelitian oleh Men *et al.* (2020) menyebutkan bahwa komunikasi yang efektif tentang visi dan tujuan organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika anggota organisasi memahami pentingnya perannya dalam mencapai visi

tersebut, akan lebih terdorong untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi yang lebih maksimal. Komunikasi yang tepat waktu dan tepat sasaran memastikan bahwa seluruh anggota tim bergerak menuju tujuan yang sama dengan semangat dan pemahaman yang selaras.

### **3. Peningkatan Moral dan Motivasi Karyawan**

Peningkatan moral dan motivasi karyawan sangat bergantung pada komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka dan transparan memberi karyawan rasa keterlibatan dan pemahaman yang lebih baik mengenai perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika manajer dan pemimpin menyampaikan informasi dengan jelas dan mendengarkan aspirasi serta umpan balik karyawan, ini membantu meningkatkan rasa dihargai. Rasa dihargai tersebut langsung berpengaruh pada peningkatan motivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih bersemangat. Sebagai contoh, komunikasi yang sering mengenai pencapaian dan keberhasilan karyawan dapat memperkuat rasa prestasi yang penting untuk meningkatkan moralnya.

Komunikasi dua arah berperan yang sangat penting, di mana tidak hanya manajer yang memberi informasi tetapi juga karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapatnya. Hal ini memberinya rasa memiliki, sehingga merasa lebih bertanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Rahim (2022), komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan karena merasa dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya. Ketika karyawan merasa suaranya didengar dan diakui, ini secara langsung meningkatkan rasa keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasi. Sebagai akibatnya, lebih cenderung bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih optimal.

### **4. Penyelesaian Konflik**

Penyelesaian konflik merupakan salah satu aspek kunci dalam komunikasi yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ketika terjadi perselisihan antar individu atau kelompok dalam organisasi, komunikasi yang efektif dapat membantu mengidentifikasi akar masalah dan menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak. Komunikasi yang jelas memungkinkan setiap pihak untuk mengungkapkan pandangannya tanpa rasa takut atau cemas, yang membuka peluang untuk penyelesaian yang lebih konstruktif. Tanpa

komunikasi yang tepat, konflik yang seharusnya bisa diselesaikan dengan cepat justru akan berkembang menjadi masalah yang lebih besar, mengganggu kinerja organisasi. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi dalam menyelesaikan konflik sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional dan hubungan antar karyawan.

Komunikasi yang efektif dalam penyelesaian konflik tidak hanya melibatkan pengungkapan masalah, tetapi juga mencakup pendengaran aktif dan pemahaman terhadap perspektif pihak lain. Dengan memahami sudut pandang yang berbeda, pihak-pihak yang terlibat dapat menemukan jalan tengah yang dapat diterima oleh semua pihak. Sebagaimana diungkapkan oleh Ghaffari dan Azadi (2021), komunikasi yang baik membantu dalam mengurangi ketegangan yang timbul selama konflik, sehingga mempercepat proses penyelesaian dan mencegah dampak negatif jangka panjang bagi organisasi. Hal ini juga memperkuat hubungan interpersonal di dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kolaborasi dan semangat kerja di masa depan. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif dalam menyelesaikan konflik berperan langsung dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.



## **BAB VI**

# **BUDAYA ORGANISASI**

---

Budaya organisasi merupakan suatu elemen penting yang mempengaruhi cara kerja dan interaksi antar individu dalam sebuah perusahaan. Hal ini mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang akhirnya membentuk pola pikir dan perilakunya. Budaya ini tidak hanya terlihat dalam kebiasaan sehari-hari, tetapi juga dalam keputusan strategis yang diambil oleh organisasi. Setiap organisasi mengembangkan budaya yang unik, yang sering kali menjadi identitas dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, memahami budaya organisasi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

### **A. Pengertian dan Elemen-elemen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam membentuk karakter dan identitas suatu organisasi. Hal ini mencakup nilai, norma, perilaku, serta kebiasaan yang ada dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi, bekerja, dan membuat keputusan. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh sejarah dan lingkungan eksternal. Pemahaman tentang pengertian dan elemen-elemen budaya organisasi sangat penting, karena budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja dan keterikatan karyawan, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif.

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berkembang di dalam sebuah organisasi, yang mengarahkan bagaimana para anggota berinteraksi dan menjalankan tugas-tugas. Budaya ini membentuk identitas organisasi dan berperan penting dalam menentukan karakter serta kinerja organisasi tersebut.

Sebuah budaya yang kuat dan positif dapat memperkuat kerjasama antar anggota, meningkatkan produktivitas, dan mendorong inovasi. Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak sehat dapat menghambat komunikasi dan menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi harus dikelola dengan bijak untuk memastikan tujuan bersama tercapai dengan efektif.

Menurut Denison (2018), budaya organisasi yang efektif dapat membantu meningkatkan kinerja dan memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Dengan kata lain, budaya bukan hanya sekedar hal yang menyenangkan untuk dimiliki, tetapi juga merupakan salah satu faktor yang mendorong kesuksesan organisasi dalam menghadapi tantangan. Budaya ini juga mempengaruhi cara organisasi beradaptasi terhadap perubahan eksternal dan internal. Dalam dunia yang semakin global, organisasi dengan budaya yang kuat dapat lebih mudah berinovasi dan menanggapi tuntutan pasar yang dinamis. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan budaya yang mendukung tujuan dan nilai-nilai strategis.

## **2. Elemen-elemen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi dan membentuk cara organisasi beroperasi serta bagaimana anggota berinteraksi satu sama lain. Berikut adalah elemen-elemen utama yang membentuk budaya organisasi:

### **a. Nilai-nilai (*Values*)**

Nilai-nilai (*values*) merupakan komponen utama dalam budaya organisasi yang mencerminkan prinsip-prinsip fundamental yang diyakini oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai ini menentukan bagaimana anggota organisasi berperilaku, berinteraksi, dan menjalankan tugas-tugas dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang dapat mencerminkan prioritas, seperti integritas, transparansi, keberagaman, atau keberlanjutan. Nilai-nilai ini membantu membimbing keputusan yang diambil, baik dalam situasi rutin maupun ketika menghadapi tantangan besar. Oleh karena itu, nilai-nilai menjadi dasar dari banyak kebijakan dan prosedur dalam organisasi, serta menentukan hubungan antara manajemen dan karyawan.

b. Norma dan Perilaku (*Norms and Behaviors*)

Norma dan perilaku (*norms and behaviors*) adalah elemen penting yang membentuk budaya organisasi, yang mencerminkan aturan tidak tertulis mengenai bagaimana anggota organisasi diharapkan untuk bertindak dalam konteks tertentu. Norma ini berkembang seiring dengan interaksi antar anggota organisasi dan berfungsi sebagai panduan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Perilaku yang diharapkan mencakup cara berkomunikasi, cara mengambil keputusan, serta bagaimana menyelesaikan konflik. Norma dan perilaku ini bisa sangat berbeda antara satu organisasi dengan yang lainnya, tergantung pada nilai-nilai yang dijunjung dan tujuan organisasi tersebut. Secara keseluruhan, norma ini memberikan struktur dan kestabilan yang memungkinkan organisasi berfungsi secara efektif.

c. Simbol dan Artefak (*Symbols and Artifacts*)

Simbol dan artefak (*symbols and artifacts*) merupakan elemen visual dan fisik yang berperan penting dalam menggambarkan dan memperkuat budaya organisasi. Simbol ini bisa berupa logo, slogan, atau bahkan bahasa yang digunakan dalam komunikasi sehari-hari yang menggambarkan nilai dan identitas organisasi. Artefak merujuk pada benda-benda fisik yang ada dalam lingkungan kerja, seperti desain kantor, pakaian yang dikenakan, atau cara perayaan acara penting dalam organisasi. Kedua elemen ini memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana organisasi ingin dilihat dan dirasakan oleh anggotanya, serta masyarakat luar. Dengan demikian, simbol dan artefak bukan hanya estetika, tetapi juga sarana untuk memupuk kebanggaan dan keterikatan anggota terhadap organisasi.

d. Bahasa dan Komunikasi (*Language and Communication*)

Bahasa dan komunikasi (*language and communication*) adalah elemen yang sangat penting dalam membentuk budaya organisasi, karena memungkinkan pertukaran informasi dan ide di antara anggota organisasi. Cara organisasi berkomunikasi, baik secara verbal maupun non-verbal, mencerminkan nilai dan norma yang dipegang oleh organisasi tersebut. Bahasa yang digunakan dalam interaksi sehari-hari, seperti istilah khusus, jargon, atau cara berbicara yang lebih informal atau formal, dapat

menunjukkan hubungan antara karyawan dan manajemen serta menciptakan rasa kebersamaan. Komunikasi yang efektif dan jelas sangat penting untuk menjaga kelancaran alur kerja dan memastikan bahwa setiap anggota memahami tujuan serta perannya dalam organisasi. Oleh karena itu, bahasa dan komunikasi berfungsi sebagai alat untuk memperkuat ikatan sosial dan meningkatkan kolaborasi dalam organisasi.

## **B. Pembentukan dan Perubahan Budaya Organisasi**

Pembentukan dan perubahan budaya organisasi adalah aspek penting dalam manajemen dan pengembangan organisasi. Budaya organisasi merujuk pada nilai, keyakinan, sikap, dan kebiasaan yang berkembang di dalam organisasi, yang mempengaruhi perilaku dan interaksi antar individu dalam organisasi tersebut. Proses pembentukan dan perubahan budaya organisasi melibatkan beberapa tahapan dan faktor yang saling berkaitan.

### **1. Pembentukan Budaya Organisasi**

Pembentukan budaya organisasi merupakan proses penting dalam membentuk identitas dan arah suatu organisasi. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang diikuti oleh anggota organisasi dalam berinteraksi satu sama lain serta dengan pihak luar. Proses pembentukan budaya ini berawal dari tahap awal berdirinya organisasi dan terus berkembang seiring berjalannya waktu, dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Proses pembentukan budaya organisasi dimulai sejak organisasi didirikan dan terus berlanjut, seiring perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi itu sendiri. Berikut adalah tahapan penting dalam pembentukan budaya organisasi:

#### **a. Peran Pemimpin dan Pendiri Organisasi**

Peran pemimpin dan pendiri organisasi dalam pembentukan budaya organisasi sangat krusial karena menjadi pengarah pertama yang menentukan nilai-nilai dasar yang akan membentuk budaya organisasi. Sebagai figur sentral, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menetapkan visi dan misi yang mencerminkan budaya yang diinginkan dan memastikan bahwa nilai-nilai tersebut ditanamkan pada setiap anggota organisasi. Dalam hal ini, pemimpin berfungsi sebagai contoh utama, dan

tindakan serta keputusan yang dibuat seringkali mencerminkan budaya yang ingin diciptakan. Dalam tahap awal berdirinya organisasi, nilai-nilai yang dibawa oleh pemimpin dan pendiri akan menjadi fondasi dari budaya yang berkembang, yang diikuti oleh anggota organisasi yang baru.

b. Visi, Misi, dan Nilai Organisasi

Visi, misi, dan nilai organisasi berperan penting dalam pembentukan budaya organisasi karena keduanya memberi arah dan landasan yang jelas tentang tujuan dan cara bertindak yang diinginkan dalam organisasi. Visi organisasi memberikan gambaran besar mengenai tujuan jangka panjang yang ingin dicapai, sementara misi merinci langkah-langkah praktis yang harus diambil untuk mencapainya. Nilai-nilai organisasi menciptakan pedoman dalam pengambilan keputusan sehari-hari dan mengarahkan perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan tersebut. Dengan kata lain, visi, misi, dan nilai adalah pilar yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi dan menjadi cerminan budaya yang ingin dibentuk. Proses pembentukan budaya organisasi dimulai dengan penetapan nilai-nilai inti yang berlandaskan pada visi dan misi yang jelas.

c. Seleksi dan Rekrutmen

Seleksi dan rekrutmen merupakan tahapan yang sangat penting dalam pembentukan budaya organisasi karena melalui proses ini organisasi dapat memastikan bahwa individu yang bergabung sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang diinginkan. Proses rekrutmen yang efektif memungkinkan organisasi untuk memilih kandidat yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga yang mampu beradaptasi dan berkontribusi pada budaya yang sedang dibentuk. Selain itu, seleksi yang cermat akan membantu organisasi dalam mempertahankan konsistensi budaya yang sudah ditetapkan, yang pada gilirannya memperkuat kinerja kolektif. Dalam hal ini, pemimpin organisasi memiliki peran untuk memastikan bahwa prosedur rekrutmen dilakukan dengan mempertimbangkan budaya sebagai faktor utama dalam memilih calon anggota baru. Dengan demikian, seleksi dan rekrutmen yang tepat dapat menjadi sarana untuk memperkuat budaya organisasi yang diinginkan.

d. Cerita dan Tradisi

Cerita dan tradisi merupakan elemen penting dalam pembentukan budaya organisasi karena keduanya berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan nilai-nilai dan pengalaman yang dapat memperkuat identitas organisasi. Cerita tentang bagaimana organisasi berdiri, tantangan yang dihadapi, dan pencapaian yang telah diraih menjadi contoh nyata dari perjalanan organisasi. Hal ini tidak hanya memberikan pemahaman kepada karyawan baru tentang sejarah organisasi, tetapi juga menumbuhkan rasa kebanggaan dan keterikatan emosional terhadap organisasi tersebut. Cerita yang terus diceritakan akan menguatkan rasa memiliki dan memotivasi seluruh anggota untuk bekerja keras mencapai tujuan yang sama. Tradisi yang ada dalam organisasi juga berperan yang tidak kalah penting dalam membentuk budaya karena menciptakan rasa konsistensi dan kontinuitas dari generasi ke generasi.

## **2. Perubahan Budaya Organisasi**

Perubahan budaya organisasi terjadi ketika ada kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal atau internal yang signifikan. Perubahan ini bisa bersifat gradual atau radikal, tergantung pada kebutuhan organisasi dan urgensi perubahan tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan budaya organisasi adalah:

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berperan penting dalam mempengaruhi perubahan budaya organisasi karena lingkungan di luar organisasi dapat mendorong perubahan yang harus diadaptasi oleh organisasi agar tetap relevan. Perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan regulasi pemerintah, dan dinamika pasar global adalah beberapa faktor eksternal yang sering kali menuntut organisasi untuk menyesuaikan budaya agar dapat bertahan. Selain itu, perubahan sosial dan demografis, seperti pergeseran nilai-nilai masyarakat atau keanekaragaman tenaga kerja, juga dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi. Organisasi yang mampu mengenali dan merespon dengan cepat faktor eksternal ini akan lebih mudah dalam melakukan perubahan budaya yang diperlukan. Tanpa respons

yang tepat terhadap faktor eksternal, organisasi berisiko tertinggal dalam kompetisi dan kehilangan daya saingnya.

b. Faktor Internal

Faktor internal berperan krusial dalam mempengaruhi perubahan budaya organisasi karena elemen-elemen yang berasal dari dalam organisasi dapat mendorong atau menghambat proses perubahan tersebut. Struktur organisasi yang kaku atau hierarkis dapat membatasi aliran informasi dan inovasi, sehingga menghambat adaptasi terhadap perubahan yang diperlukan. Sebaliknya, struktur yang lebih fleksibel dan desentralisasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap perubahan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak mendukung partisipasi karyawan dapat menciptakan resistensi terhadap perubahan budaya yang diinginkan. Karyawan yang merasa tidak diberdayakan atau tidak dihargai cenderung kurang termotivasi untuk berkontribusi dalam proses perubahan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menilai dan menyesuaikan faktor-faktor internal ini agar sejalan dengan tujuan perubahan budaya yang ingin dicapai.

c. Krisis atau Perubahan Besar

Krisis atau perubahan besar dalam lingkungan eksternal atau internal organisasi sering kali menjadi faktor yang mendorong perubahan budaya organisasi. Ketika organisasi menghadapi tekanan eksternal yang signifikan, seperti resesi ekonomi, perubahan regulasi, atau kemajuan teknologi yang disruptif, mungkin terpaksa melakukan perubahan dalam caranya beroperasi dan berinteraksi. Krisis semacam ini memaksa organisasi untuk mengevaluasi kembali nilai-nilai dan praktik yang telah lama dipegang untuk bertahan hidup dan berkembang. Dalam banyak kasus, krisis ini dapat berfungsi sebagai pemicu untuk mendorong perubahan dalam budaya organisasi, karena ia mengungkapkan kelemahan dalam sistem yang ada. Misalnya, organisasi yang sebelumnya mengutamakan stabilitas dan perlahan beradaptasi dengan perubahan teknologi mungkin harus lebih menekankan pada inovasi dan respons cepat terhadap perubahan eksternal untuk tetap relevan.

#### d. Inovasi dan Teknologi

Inovasi dan teknologi berperan penting dalam mempengaruhi perubahan budaya organisasi, karena kemajuan dalam bidang ini sering kali menuntut organisasi untuk beradaptasi dan mengubah caranya beroperasi. Perkembangan teknologi yang pesat dapat memaksa organisasi untuk mengadopsi alat dan proses baru yang lebih efisien, yang pada gilirannya dapat mengubah dinamika kerja dan interaksi antar karyawan. Selain itu, teknologi memungkinkan otomatisasi tugas-tugas rutin, sehingga karyawan dapat fokus pada pekerjaan yang lebih strategis dan kreatif. Namun, adopsi teknologi juga dapat menimbulkan tantangan, seperti kebutuhan untuk pelatihan ulang karyawan dan perubahan dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki budaya yang mendukung inovasi dan perubahan agar dapat memanfaatkan teknologi secara efektif.

### C. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Karyawan

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam suatu perusahaan. Setiap organisasi memiliki seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk cara karyawan berinteraksi, bekerja, dan membuat keputusan. Budaya yang diterapkan dalam organisasi tidak hanya memengaruhi suasana kerja, tetapi juga berperan dalam membentuk pola pikir dan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Dalam konteks ini, pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan menjadi sangat krusial, baik untuk meningkatkan produktivitas maupun untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Oleh karena itu, penting untuk menggali lebih dalam tentang hubungan antara budaya organisasi dan perilaku karyawan agar dapat menciptakan organisasi yang lebih efektif dan sukses. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku karyawan:

#### 1. Penentuan Nilai dan Norma Perilaku

Penentuan nilai dan norma perilaku dalam budaya organisasi sangat mempengaruhi bagaimana karyawan bertindak dan berinteraksi di tempat kerja. Nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi,

seperti kejujuran, integritas, dan kolaborasi, akan membentuk perilaku karyawan dalam berbagai situasi. Karyawan yang bekerja dalam budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai tertentu akan lebih cenderung untuk mengikuti dan menerapkan nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari. Norma yang ada dalam organisasi juga memberikan panduan yang jelas tentang apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dalam interaksi dan kerja sama antar karyawan. Hal ini berfungsi untuk menciptakan keseragaman dalam perilaku karyawan dan menjaga keharmonisan dalam lingkungan kerja.

Budaya organisasi yang menekankan pentingnya nilai tertentu juga memengaruhi cara karyawan mendekati tugas dan tanggung jawab. Jika organisasi memiliki budaya yang mengutamakan kreativitas dan inovasi, karyawan akan didorong untuk berpikir di luar kebiasaan dan mencari solusi baru untuk tantangan yang ada. Sebaliknya, dalam organisasi yang lebih konservatif dan berfokus pada stabilitas, karyawan mungkin akan lebih berhati-hati dalam mengambil risiko dan lebih cenderung mengikuti prosedur yang sudah mapan. Nilai dan norma yang berlaku juga menentukan tingkat toleransi terhadap kegagalan dan kesalahan, yang pada gilirannya memengaruhi sikap karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

## **2. Pembangunan Hubungan Antarkaryawan**

Pembangunan hubungan antarkaryawan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Dalam budaya organisasi yang terbuka dan inklusif, karyawan merasa lebih nyaman untuk berinteraksi dan berkolaborasi satu sama lain. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana komunikasi dan saling mendukung menjadi bagian integral dari aktivitas sehari-hari. Budaya yang mendukung kerjasama, saling menghormati, dan berbagi informasi memfasilitasi hubungan yang lebih baik antar karyawan, sehingga memperkuat ikatan sosial dan profesional di tempat kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kualitas hubungan antar individu di dalamnya.

Pada organisasi dengan budaya yang lebih hierarkis dan terstruktur, hubungan antar karyawan bisa terhalang oleh batasan-batasan formal atau perbedaan status dan jabatan. Dalam budaya semacam ini, karyawan cenderung berinteraksi lebih terbatas dan hanya pada konteks pekerjaan yang sangat spesifik. Hubungan yang dibangun

dalam budaya seperti ini mungkin lebih bersifat profesional dan fungsional, namun bisa kurang berkembang dalam aspek emosional dan personal. Meskipun demikian, dalam beberapa kasus, budaya organisasi yang lebih tertutup dapat menciptakan kejelasan dalam peran dan tanggung jawab, namun dengan pengorbanan terhadap kedekatan interpersonal antar karyawan.

### **3. Peningkatan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan**

Peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan sangat bergantung pada budaya organisasi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan. Ketika organisasi memiliki budaya yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti mengutamakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk berkontribusi. Budaya yang menempatkan nilai pada penghargaan terhadap prestasi dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan juga berperan penting dalam menciptakan rasa puas yang mendalam. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan lebih bersemangat untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

Budaya organisasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Ketika karyawan memiliki akses yang jelas terhadap informasi yang relevan dan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, akan merasa lebih terhubung dengan visi dan misi organisasi. Keterlibatan yang tinggi ini berkontribusi pada peningkatan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja dan mendorongnya untuk memberikan yang terbaik. Dalam budaya yang mendukung dialog terbuka dan komunikasi dua arah, karyawan juga lebih cenderung untuk menyampaikan ide dan umpan balik yang konstruktif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan kinerja tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, budaya yang transparan dan kolaboratif memiliki dampak signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan.

### **4. Pemengaruh dalam Pengambilan Keputusan**

Pemengaruh dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada di dalam organisasi

tersebut. Budaya yang mendukung desentralisasi dan pemberdayaan karyawan memungkinkan individu untuk memiliki peran yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Dalam budaya seperti ini, karyawan merasa bahwa suaranya dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi pada keputusan yang diambil, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatannya. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih sentralistik, keputusan sering kali dibuat oleh manajemen tingkat atas, dan karyawan mungkin merasa teralienasi dari proses tersebut. Oleh karena itu, budaya yang memungkinkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen dan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang mempromosikan kolaborasi antar tim juga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Ketika budaya organisasi mendorong kolaborasi, karyawan dari berbagai departemen atau divisi akan bekerja sama untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Proses pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis pada masukan kolektif, yang menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan berkualitas. Hal ini juga mengurangi potensi konflik yang timbul akibat keputusan yang hanya dipengaruhi oleh sudut pandang satu pihak. Oleh karena itu, budaya yang mendukung kolaborasi tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperbaiki hubungan antar karyawan dan memperbaiki dinamika tim.

#### **D. Aplikasi Budaya Organisasi dalam Manajemen SDM**

Budaya organisasi berperan yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), aplikasi budaya organisasi tidak hanya berfokus pada penerapan nilai-nilai dan norma yang ada di perusahaan, tetapi juga mempengaruhi berbagai aspek pengelolaan karyawan, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Budaya yang kuat dan selaras dengan tujuan perusahaan dapat mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendukung pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami bagaimana budaya dapat diterjemahkan dalam praktik manajemen SDM yang efektif. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai aplikasi budaya organisasi dalam manajemen SDM:

## **1. Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi sebagai aplikasi budaya organisasi dalam manajemen SDM sangat penting untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang ada di dalam perusahaan. Proses ini tidak hanya fokus pada kemampuan teknis calon, tetapi juga harus mempertimbangkan kecocokan dengan budaya organisasi yang ada. Dalam hal ini, perusahaan berusaha untuk mengidentifikasi kandidat yang memiliki sikap dan perilaku yang mendukung visi dan misi organisasi. Menurut Bhattacharya *et al.* (2021), "sebuah pendekatan yang mencocokkan nilai-nilai budaya organisasi dengan karakteristik calon dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, serta meningkatkan keterlibatan dalam jangka panjang." Oleh karena itu, strategi rekrutmen yang berbasis budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam menciptakan tim yang lebih solid dan berkinerja tinggi.

Pada aplikasi budaya organisasi pada rekrutmen, proses seleksi berfokus pada penilaian karakter dan perilaku calon untuk melihat apakah memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan perusahaan. Penggunaan alat seleksi seperti wawancara berbasis kompetensi, tes psikologi, dan assessment center dapat membantu dalam menentukan kesesuaian antara kandidat dengan budaya yang ada. Selain itu, perusahaan dapat memperkenalkan budaya lebih awal dalam proses ini, memberikan calon pemahaman yang jelas tentang lingkungan kerja yang akan dihadapi. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya memilih kandidat yang mampu memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga yang dapat beradaptasi dan berkembang dalam konteks budaya yang ada. Oleh karena itu, rekrutmen yang berbasis budaya membantu perusahaan memastikan bahwa karyawan baru akan merasa terhubung dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

## **2. Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan sebagai aplikasi budaya organisasi dalam manajemen SDM berfungsi untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya menguasai keterampilan teknis tetapi juga memiliki pemahaman yang mendalam mengenai nilai dan perilaku yang dihargai oleh perusahaan. Dalam hal ini, program pelatihan yang berfokus pada budaya organisasi akan membentuk karyawan agar bisa beradaptasi dengan budaya kerja yang ada, memperkuat komitmen terhadap visi dan misi perusahaan. Menurut Sharma & Gupta (2020), "pelatihan yang

berfokus pada penguatan budaya organisasi dapat menciptakan karyawan yang lebih produktif, berkolaborasi dengan lebih baik, dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan." Oleh karena itu, pelatihan yang disesuaikan dengan budaya tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga meningkatkan kemampuan interpersonal dan kerja tim. Dalam lingkungan kerja yang penuh tantangan dan dinamis, pengembangan karyawan yang berbasis budaya organisasi akan memudahkannya dalam berkontribusi secara maksimal.

Pengembangan berkelanjutan yang didorong oleh budaya organisasi membantu karyawan untuk merasa dihargai dan terus berkembang dalam perannya. Perusahaan yang berfokus pada budaya organisasi dalam pelatihan biasanya menekankan nilai-nilai seperti inovasi, keberagaman, dan transparansi, yang diterjemahkan dalam program pelatihan yang mendalam dan relevan. Hal ini menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, karena merasa bahwa perusahaan memberikan kesempatan untuk berkembang dalam konteks nilai-nilai yang dipercayai. Pelatihan yang berbasis budaya membantu perusahaan mengatasi tantangan yang timbul akibat kurangnya kesesuaian antara budaya pribadi karyawan dan nilai-nilai perusahaan. Dengan cara ini, pengembangan karyawan tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan untuk berpikir dan bertindak sesuai dengan budaya organisasi.

### **3. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja sebagai aplikasi budaya organisasi dalam manajemen SDM berperan penting dalam menilai seberapa baik karyawan menerapkan nilai dan prinsip budaya perusahaan dalam pekerjaan. Dalam proses evaluasi ini, tidak hanya kinerja berdasarkan pencapaian individu yang dihargai, tetapi juga sejauh mana perilaku karyawan mencerminkan nilai-nilai inti perusahaan, seperti kolaborasi, integritas, dan inovasi. Menurut Hossain & Karim (2022), "evaluasi kinerja yang berbasis budaya organisasi dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai yang penting bagi perusahaan dan memperkuat komitmen terhadap tujuan jangka panjang perusahaan." Dengan demikian, evaluasi kinerja yang selaras dengan budaya organisasi dapat mendorong karyawan untuk terus berkembang dalam cara yang mendukung tujuan kolektif organisasi. Hal ini juga

memastikan bahwa penghargaan dan umpan balik yang diberikan memperkuat perilaku yang diinginkan dalam lingkungan kerja.

Evaluasi kinerja berbasis budaya organisasi juga memberikan panduan yang jelas tentang standar perilaku yang diharapkan oleh perusahaan. Ketika karyawan tahu bahwa evaluasi mencakup aspek budaya, akan lebih cenderung untuk mengadopsi sikap dan tindakan yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, bukan hanya fokus pada hasil akhir pekerjaan. Proses ini meningkatkan keselarasan antara tujuan pribadi karyawan dan tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara teratur dengan mempertimbangkan budaya organisasi juga memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi dan mengatasi potensi masalah dalam hubungan kerja atau komunikasi antar tim. Oleh karena itu, evaluasi yang berbasis pada budaya dapat membantu perusahaan menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan karyawan.

#### **4. Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan sebagai aplikasi budaya organisasi dalam manajemen SDM sangat berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan terhubung dengan tujuan serta nilai-nilai yang diterapkan di dalam organisasi. Ketika budaya organisasi yang diterapkan mendukung keterbukaan, komunikasi, dan rasa saling menghargai, karyawan cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk berkontribusi. Menurut Sharma & Singh (2021), "budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dengan menciptakan rasa memiliki yang lebih dalam terhadap perusahaan." Dalam hal ini, perusahaan yang sukses dalam mengembangkan budaya yang mendukung keterlibatan karyawan akan memperoleh keuntungan dari peningkatan produktivitas dan loyalitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penerapan budaya yang tepat dapat memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam menentukan bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain dan dengan atasan, yang pada gilirannya mempengaruhi keterlibatannya dalam pekerjaan. Organisasi yang menekankan nilai-nilai seperti kepercayaan, penghargaan terhadap ide-ide baru, dan pengakuan atas kontribusi individu, mendorong karyawan untuk lebih aktif berpartisipasi dalam

berbagai kegiatan perusahaan. Ketika budaya ini diterapkan dengan konsisten, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberi yang terbaik. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat turnover. Keterlibatan karyawan yang tinggi, yang didorong oleh budaya organisasi yang positif, membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.





## **BAB VII**

# **DINAMIKA KELOMPOK DAN TIM DALAM ORGANISASI**

---

Dinamika kelompok dan tim dalam organisasi merupakan aspek krusial yang memengaruhi efektivitas kerja dan pencapaian tujuan bersama. Interaksi antar anggota kelompok menciptakan sinergi, namun juga dapat memunculkan tantangan seperti konflik, perbedaan pendapat, atau ketidakseimbangan kontribusi. Kemampuan sebuah tim untuk beradaptasi terhadap perubahan, menjaga komunikasi yang efektif, serta membangun kepercayaan antar anggota menjadi faktor penting dalam menjaga produktivitas. Selain itu, pemimpin memiliki peran signifikan dalam mengelola dinamika ini melalui penyelesaian masalah dan motivasi tim. Dengan memahami dinamika kelompok, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung kolaborasi untuk mencapai hasil optimal.

### **A. Definisi Kelompok dan Tim Kerja dalam Organisasi**

Pada setiap organisasi, baik kelompok maupun tim kerja berperanan yang sangat penting dalam mencapai tujuan bersama. Meskipun keduanya melibatkan sekumpulan individu yang bekerja dalam konteks yang sama, terdapat perbedaan mendasar antara keduanya, baik dalam hal struktur, tujuan, maupun cara berkolaborasi. Kelompok biasanya terdiri dari individu-individu yang memiliki tujuan yang lebih umum dan cenderung bekerja secara independen, sementara tim kerja lebih terorganisir dengan tujuan yang lebih spesifik dan interaksi yang lebih intens antar anggotanya. Pemahaman yang jelas mengenai definisi serta perbedaan antara kelompok dan tim kerja sangat penting untuk memastikan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mempelajari

karakteristik masing-masing dan bagaimana keduanya dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

## **1. Definisi Kelompok dalam Organisasi**

Kelompok dalam organisasi merujuk pada sekelompok individu yang bekerja bersama dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan yang lebih umum. Kelompok ini bisa bersifat formal maupun informal, bergantung pada tujuan organisasi dan interaksi antar anggotanya. Kelompok formal biasanya dibentuk berdasarkan struktur organisasi yang telah ada, sementara kelompok informal terbentuk secara alami karena adanya hubungan sosial antar anggota. Meskipun para anggotanya bekerja untuk mencapai tujuan bersama, setiap individu dalam kelompok umumnya memiliki kebebasan lebih dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sendiri. Kelompok juga memungkinkan anggotanya untuk berinteraksi dan berbagi informasi, meski tidak selalu secara intens atau terkoordinasi dengan baik.

Menurut Robbins (2021), kelompok dalam organisasi dapat terdiri dari dua atau lebih individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, namun sering kali dengan tingkat kolaborasi yang lebih rendah dibandingkan tim kerja. Kelompok berperan yang penting dalam pengambilan keputusan, pengembangan hubungan sosial, dan pencapaian tujuan jangka panjang. Meskipun fokus utama kelompok lebih pada pencapaian tujuan individu, tetap menjadi elemen yang penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Interaksi dalam kelompok dapat memperkuat kohesi dan keterlibatan anggota dalam aktivitas organisasi. Oleh karena itu, memahami fungsi dan dinamika kelompok sangat penting untuk mengelola organisasi secara efektif. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai karakteristik kelompok dalam organisasi:

### **a. Tujuan Umum**

Tujuan umum dalam kelompok organisasi adalah aspek yang sangat penting dalam menentukan arah dan keberhasilan kelompok. Tujuan ini biasanya bersifat lebih luas dan bersifat kolektif, dengan fokus pada pencapaian hasil yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Dalam kelompok, tujuan umum menjadi pedoman bagi anggota untuk saling berkolaborasi dan bekerja menuju hasil yang terencana dan terstruktur. Tanpa tujuan yang jelas, kelompok bisa kehilangan

fokus, yang mengakibatkan penurunan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Sebaliknya, tujuan yang spesifik dapat memberikan arah yang jelas bagi kelompok dalam mencapai sasaran yang lebih besar.

b. Struktur Lebih Fleksibel

Struktur yang lebih fleksibel merupakan salah satu karakteristik utama dari kelompok dalam organisasi. Berbeda dengan struktur organisasi formal yang sering kali kaku, kelompok memiliki kebebasan untuk menyesuaikan cara kerja dan pembagian tugas sesuai dengan kebutuhan yang ada. Fleksibilitas ini memungkinkan anggota kelompok untuk menyesuaikan peran dan tanggung jawab sesuai dengan situasi dan tantangan yang dihadapi. Dalam lingkungan yang dinamis, fleksibilitas struktur kelompok memungkinkan anggota untuk lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terjadi. Hal ini menjadi penting dalam menjaga efektivitas kelompok dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan eksternal.

c. Interaksi Antar Anggota yang Lebih Sedikit

Interaksi antar anggota yang lebih sedikit adalah salah satu karakteristik yang membedakan kelompok dalam organisasi. Dalam kelompok yang lebih besar atau lebih longgar, interaksi antar anggota cenderung tidak terlalu intensif, karena setiap individu mungkin memiliki fokus yang lebih besar pada tanggung jawab dan tujuan pribadi. Hal ini sering kali mengarah pada komunikasi yang lebih terbatas antara anggota, yang dapat mengurangi kesempatan untuk berbagi informasi atau mendapatkan umpan balik secara langsung. Meskipun demikian, interaksi yang terbatas tidak selalu berdampak negatif, asalkan setiap anggota kelompok memahami tujuan bersama dan memiliki peran yang jelas dalam organisasi. Dengan interaksi yang lebih sedikit, anggota kelompok seringkali bisa bekerja lebih mandiri dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

d. Kepemimpinan Terdistribusi atau Tidak Jelas

Kepemimpinan terdistribusi atau tidak jelas merupakan salah satu karakteristik yang dapat ditemukan dalam kelompok dalam organisasi. Dalam struktur kelompok ini, tidak ada satu individu yang secara eksplisit berperan kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, peran kepemimpinan dapat bergeser di antara

anggota kelompok sesuai dengan kebutuhan situasi atau tugas tertentu. Hal ini memungkinkan anggota kelompok untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar ketika diperlukan, sementara dalam situasi lain, bisa lebih fokus pada kontribusi individual. Kepemimpinan yang terdistribusi ini memfasilitasi kolaborasi yang lebih egaliter, dimana setiap anggota memiliki kesempatan untuk memimpin atau mempengaruhi keputusan kelompok.

## **2. Definisi Tim Kerja dalam Organisasi**

Tim kerja dalam organisasi adalah kelompok yang terdiri dari individu-individu yang saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang lebih terstruktur dan terorganisir. Berbeda dengan kelompok yang lebih mengutamakan pencapaian tujuan individu, tim kerja menekankan pencapaian hasil bersama melalui kerjasama yang erat dan sinergi. Dalam tim kerja, anggota saling mendukung dan berbagi peran untuk menyelesaikan tugas yang lebih kompleks dan membutuhkan berbagai keterampilan. Keberhasilan tim sangat bergantung pada kontribusi setiap individu dalam tim, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam menghadapi tantangan. Tim kerja menjadi penting karena memungkinkan organisasi untuk menyelesaikan proyek-proyek yang memerlukan keahlian dari berbagai disiplin ilmu.

Menurut Widodo (2022), tim kerja memiliki peran sentral dalam organisasi dengan mengintegrasikan keahlian dan pengalaman beragam anggotanya untuk meraih tujuan bersama. Dalam konteks organisasi yang semakin berkembang, tim kerja lebih efektif dalam mengatasi masalah yang kompleks karena adanya kombinasi berbagai perspektif dan keterampilan. Setiap anggota tim memiliki tanggung jawab untuk tidak hanya menyelesaikan tugas individu, tetapi juga untuk mendukung tujuan kolektif tim. Oleh karena itu, tim kerja dianggap lebih efisien dibandingkan dengan kelompok biasa yang memiliki tingkat koordinasi yang lebih rendah. Dengan pembagian tugas yang tepat, tim kerja dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan produktif. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai karakteristik tim kerja dalam organisasi:

### **a. Tujuan yang Spesifik dan Terfokus**

Tujuan yang spesifik dan terfokus adalah karakteristik yang sangat penting dalam tim kerja dalam organisasi. Setiap tim kerja

biasanya diberi tugas atau proyek dengan tujuan yang jelas dan terukur, sehingga seluruh anggota tim dapat bekerja dengan arah yang sama. Dengan adanya tujuan yang terfokus, tim dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya pemborosan waktu dan energi pada hal-hal yang tidak relevan. Tujuan yang spesifik juga memungkinkan anggota tim untuk lebih mudah memahami perannya masing-masing dalam mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, tim dapat merencanakan langkah-langkah strategis yang lebih efisien untuk mencapainya.

b. Kolaborasi dan Koordinasi Tinggi

Kolaborasi dan koordinasi tinggi adalah salah satu karakteristik utama dalam tim kerja yang efektif di organisasi. Anggota tim yang dapat bekerja sama dengan baik, saling berbagi pengetahuan dan keterampilan, serta mendukung satu sama lain akan menciptakan sinergi yang sangat berharga. Kolaborasi yang baik meningkatkan pemecahan masalah yang lebih kreatif dan menghasilkan solusi yang lebih inovatif. Koordinasi tinggi memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh anggota tim berfungsi untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Dengan kata lain, tim yang berhasil dalam kolaborasi dan koordinasi akan mampu menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih efisien dan efektif.

c. Peran yang Saling Melengkapi

Peran yang saling melengkapi merupakan salah satu karakteristik utama yang membedakan tim kerja yang efektif dari kelompok biasa dalam organisasi. Dalam tim yang berhasil, setiap anggota memiliki peran yang unik, namun semua peran tersebut saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama. Setiap individu membawa keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang berbeda, sehingga dapat saling mengisi kekosongan atau kelemahan yang ada dalam tim. Dengan peran yang saling melengkapi, tim dapat bekerja dengan lebih efisien, karena setiap tugas yang dikerjakan oleh anggota tim dilakukan berdasarkan keahlian masing-masing. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan di antara anggota tim.

- d. **Kepemimpinan yang Jelas dan Terkadang Terdistribusi**  
Kepemimpinan yang jelas dan terkadang terdistribusi merupakan karakteristik penting dalam tim kerja yang sukses di organisasi. Dalam tim, penting bagi anggota untuk mengetahui siapa yang memimpin dan memberikan arahan agar tugas dapat diselesaikan dengan efektif. Kepemimpinan yang jelas memastikan bahwa keputusan penting dapat dibuat dengan cepat dan ada seseorang yang bertanggung jawab terhadap hasil kerja tim. Namun, dalam situasi tertentu, kepemimpinan dapat terdistribusi atau bergeser antar anggota, tergantung pada keahlian dan peran yang dibutuhkan untuk tugas tertentu. Hal ini memungkinkan tim untuk tetap fleksibel dan menanggapi kebutuhan spesifik yang muncul selama pekerjaan berlangsung.

## **B. Peran dan Dinamika Kelompok dalam Organisasi**

Peran dan dinamika kelompok dalam organisasi adalah dua elemen yang saling berhubungan dan memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Setiap kelompok di dalam organisasi memiliki peran yang jelas dan tanggung jawab tertentu yang diemban oleh setiap anggotanya. Sementara itu, dinamika kelompok mengacu pada interaksi dan hubungan antar anggota kelompok yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja tim. Pemahaman terhadap kedua hal ini sangat penting untuk meningkatkan kolaborasi, produktivitas, dan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **1. Peran Kelompok dalam Organisasi**

Peran kelompok dalam organisasi sangat menentukan bagaimana tim bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok dapat dilihat dari berbagai perspektif berdasarkan peran yang dijalankan oleh anggotanya:

- a. **Peran Formal**

Peran formal dalam kelompok organisasi merujuk pada posisi atau tanggung jawab yang ditetapkan berdasarkan struktur organisasi. Setiap anggota yang berperan formal diharapkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan kewajiban yang ditetapkan oleh organisasi, seperti manajer, supervisor, atau anggota tim yang bertanggung jawab atas suatu divisi. Peran

formal ini penting untuk menciptakan organisasi yang terstruktur dengan baik, yang memungkinkan aliran informasi dan pengambilan keputusan yang efisien. Selain itu, peran formal memberikan kerangka kerja yang jelas bagi anggota untuk memahami tanggung jawab dan batasan dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, pemahaman terhadap peran formal sangat penting agar setiap anggota dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan peran yang telah ditetapkan.

b. Peran Informal

Peran informal dalam kelompok organisasi berhubungan dengan peran yang muncul secara tidak resmi, yang terbentuk melalui interaksi antar anggota, tanpa adanya penetapan formal oleh organisasi. Peran informal ini sering kali terkait dengan fungsi sosial dalam kelompok, seperti menjadi mediator, pemberi dukungan emosional, atau pemimpin tidak resmi yang dihormati. Anggota yang berperan informal ini memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dinamika kelompok dan menciptakan suasana yang mendukung atau menghalangi tercapainya tujuan bersama. Meski tidak diatur dalam struktur organisasi formal, peran informal dapat sangat berpengaruh terhadap kinerja tim secara keseluruhan. Ketika peran informal dijalankan dengan baik, dapat meningkatkan kolaborasi dan memperkuat ikatan antar anggota kelompok.

c. Peran Pekerja dan Pemecah Masalah

Peran pekerja dalam kelompok organisasi adalah peran yang berfokus pada pelaksanaan tugas-tugas rutin dan operasional yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pekerja bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan waktu yang ditentukan, serta mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Meskipun peran ini bersifat lebih teknis, pekerja memiliki kontribusi penting dalam menjaga keberlanjutan operasional organisasi dan memastikan kualitas pekerjaan tetap terjaga. Selain itu, pekerja sering kali menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan strategi organisasi, sehingga perannya sangat penting dalam mempertahankan produktivitas. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana pekerja menjalankan tugas dalam kerangka kelompok.

## **2. Dinamika Kelompok dalam Organisasi**

Dinamika kelompok mengacu pada cara interaksi antar anggota kelompok dan bagaimana bekerja bersama dalam mencapai tujuan. Dinamika ini dapat mempengaruhi efektivitas kelompok secara keseluruhan. Beberapa faktor yang mempengaruhi dinamika kelompok meliputi:

a. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif dalam kelompok organisasi berperan sebagai faktor kunci yang mempengaruhi dinamika kelompok, karena ia memungkinkan aliran informasi yang jelas dan akurat antar anggota. Ketika komunikasi berjalan dengan baik, setiap individu dalam kelompok dapat memahami peran dan tanggung jawab, serta apa yang diharapkan dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, komunikasi yang efektif membantu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kolaborasi antar anggota kelompok. Dalam situasi yang penuh tekanan atau perubahan, komunikasi yang baik juga dapat meredakan ketegangan dan menjaga semangat kerja tetap tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi yang efisien sangat penting untuk menciptakan kelompok yang solid dan produktif.

b. Koordinasi dan Kolaborasi

Koordinasi dan kolaborasi adalah dua elemen penting yang mempengaruhi dinamika kelompok dalam organisasi. Koordinasi yang baik memastikan bahwa setiap anggota kelompok mengetahui tugas dan tanggung jawab, serta bagaimana kontribusinya berhubungan dengan tujuan kelompok secara keseluruhan. Dalam lingkungan yang terkoordinasi, individu dapat bekerja bersama tanpa tumpang tindih atau duplikasi pekerjaan, yang memungkinkan efisiensi dan efektivitas tinggi. Sementara itu, kolaborasi menekankan pada kerja sama yang lebih dalam, di mana anggota kelompok saling bertukar ide, keterampilan, dan sumber daya untuk mencapai hasil yang lebih baik. Keterampilan dalam berkoordinasi dan berkolaborasi sangat mempengaruhi sejauh mana kelompok dapat berfungsi secara optimal.

c. Konflik dan Penyelesaian

Konflik dalam kelompok sering kali dianggap sebagai hal yang tidak diinginkan, namun dalam kenyataannya, konflik bisa menjadi faktor yang mempengaruhi dinamika kelompok dalam

organisasi dengan cara yang positif atau negatif. Konflik dapat muncul karena perbedaan pendapat, tujuan, atau pendekatan dalam menyelesaikan masalah, yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan ketegangan dan menurunkan efektivitas kelompok. Namun, ketika konflik ditangani dengan cara yang konstruktif, hal itu dapat mendorong inovasi dan memperkaya diskusi di dalam kelompok. Dalam beberapa kasus, perbedaan pendapat justru dapat membuka perspektif baru dan mendorong anggota untuk mencari solusi yang lebih baik dan lebih kreatif. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang tepat sangat penting untuk menjaga dinamika kelompok yang sehat.

d. Fase Perkembangan Kelompok

Fase perkembangan kelompok berperan penting dalam membentuk dinamika kelompok dalam organisasi. Setiap kelompok biasanya melalui beberapa fase yang berbeda, termasuk pembentukan, peralihan, kinerja, dan penutupan. Pada fase pembentukan, anggota kelompok mulai saling mengenal dan memahami peran serta tugas masing-masing, sementara konflik dan ketidakpastian sering terjadi seiring terbentuknya struktur kelompok. Dalam fase ini, kelompok belum berfungsi secara optimal karena adanya penyesuaian yang perlu dilakukan oleh masing-masing anggota dalam menghadapi perbedaan. Penyelesaian masalah dan adaptasi terhadap peran masing-masing merupakan kunci agar kelompok dapat berkembang ke tahap berikutnya.

### **C. Konflik dalam Kelompok dan Penyelesaiannya**

Konflik dalam kelompok di organisasi merupakan hal yang wajar terjadi karena perbedaan individu dalam tujuan, perspektif, atau cara kerja. Namun, jika tidak ditangani dengan baik, konflik dapat berdampak negatif pada kinerja tim, mengurangi motivasi, dan merusak hubungan interpersonal. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik antar individu, antar kelompok, atau bahkan konflik antara kelompok dan pimpinan. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi jenis dan penyebab konflik serta menerapkan penyelesaian yang efektif.

## 1. Penyebab Konflik dalam Kelompok

Konflik dalam kelompok merupakan hal yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi atau kelompok kerja. Penyebab utama konflik ini berkaitan dengan perbedaan antara individu yang ada di dalam kelompok tersebut. Setiap anggota kelompok memiliki latar belakang, nilai, tujuan, dan cara berpikir yang berbeda, yang seringkali dapat menimbulkan ketegangan. Berikut adalah beberapa penyebab utama konflik dalam kelompok yang perlu diperhatikan secara rinci:

### a. Perbedaan Tujuan dan Prioritas

Perbedaan tujuan dan prioritas dalam kelompok sering kali menjadi salah satu penyebab utama terjadinya konflik. Ketika anggota kelompok memiliki tujuan yang berbeda-beda, mungkin tidak sepenuhnya memahami atau setuju dengan pendekatan yang diambil oleh anggota lain dalam kelompok. Misalnya, satu anggota mungkin lebih fokus pada pencapaian jangka panjang, sementara yang lain mengutamakan hasil instan dan pengaruh jangka pendek. Ketidaksesuaian tujuan ini sering kali menyebabkan ketegangan dalam pengambilan keputusan dan distribusi sumber daya. Tanpa adanya kesepakatan yang jelas mengenai tujuan bersama, individu cenderung menjejarkan kepentingannya masing-masing, yang berpotensi memunculkan konflik.

### b. Komunikasi yang Buruk

Komunikasi yang buruk merupakan salah satu penyebab utama terjadinya konflik dalam kelompok. Ketika anggota kelompok tidak dapat menyampaikan pikiran, perasaan, atau informasi dengan jelas, misinterpretasi sering kali terjadi. Misalnya, jika instruksi yang diberikan tidak lengkap atau ambigu, anggota kelompok mungkin bekerja dengan cara yang berbeda-beda, yang dapat menyebabkan kebingungannya tujuan bersama. Komunikasi yang buruk juga mengarah pada kesalahpahaman yang dapat memicu ketegangan antar anggota, karena setiap orang merasa tidak dihargai atau tidak dipahami. Hal ini memperburuk dinamika kelompok dan meningkatkan potensi konflik yang sulit diselesaikan.

### c. Perbedaan Kepribadian dan Gaya Kerja

Perbedaan kepribadian dan gaya kerja dalam kelompok sering kali menjadi penyebab utama terjadinya konflik. Setiap individu

membawa karakteristik dan cara kerja yang unik, yang terkadang sulit diselaraskan dalam kelompok. Sebagai contoh, seseorang yang memiliki kepribadian introvert cenderung lebih suka bekerja secara mandiri dan mungkin merasa tidak nyaman dengan dinamika kelompok yang terlalu banyak berinteraksi. Sebaliknya, anggota kelompok yang lebih ekstrovert mungkin merasa frustrasi ketika anggota lain tidak berpartisipasi aktif atau tidak mengungkapkan pendapatnya. Perbedaan dalam cara individu berinteraksi dan menyelesaikan tugas dapat memicu ketegangan yang pada akhirnya berkembang menjadi konflik.

d. **Ketidajelasan Peran dan Tanggung Jawab**

Ketidajelasan peran dan tanggung jawab dalam kelompok sering menjadi salah satu penyebab utama terjadinya konflik. Ketika setiap anggota kelompok tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab, kebingungannya dapat terjadi mengenai siapa yang harus melakukan apa dan kapan. Hal ini bisa menyebabkan ketidakseimbangan beban kerja, di mana beberapa anggota merasa terbebani dengan tugas yang berlebihan, sementara yang lain merasa tidak terlibat sama sekali. Ketidajelasan ini juga memperburuk hubungan antar anggota kelompok karena perasaan ketidakadilan atau ketidakpuasan terhadap pembagian tugas. Konflik ini semakin rumit jika tidak ada komunikasi yang jelas untuk mengatasi masalah tersebut.

## **2. Penyelesaian Konflik dalam Kelompok**

Konflik dalam kelompok merupakan hal yang umum terjadi di setiap organisasi atau kelompok kerja. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat berdampak negatif pada produktivitas, hubungan interpersonal, dan kinerja tim. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin atau anggota kelompok untuk memiliki kemampuan dalam menyelesaikan konflik secara efektif. Penyelesaian konflik dalam kelompok tidak hanya memfasilitasi tercapainya kesepakatan, tetapi juga dapat memperkuat kerjasama dan meningkatkan kinerja tim. Berikut adalah berbagai pendekatan dan teknik penyelesaian konflik dalam kelompok yang relevan dan efektif:

a. **Negosiasi**

Negosiasi merupakan pendekatan efektif dalam menyelesaikan konflik dalam kelompok, karena memungkinkan pihak-pihak

yang terlibat untuk berkomunikasi langsung dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Menurut Puspita (2018), negosiasi adalah proses komunikasi antara dua pihak dengan tujuan mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak. Dalam konteks kelompok, negosiasi membantu mengidentifikasi kepentingan bersama dan mengurangi perbedaan pendapat yang dapat memicu konflik. Dengan demikian, negosiasi berfungsi sebagai alat untuk mencapai kesepakatan yang adil dan menghindari eskalasi konflik yang lebih besar.

b. Mediasi

Mediasi adalah pendekatan efektif dalam penyelesaian konflik kelompok, di mana pihak ketiga yang netral, disebut mediator, membantu pihak-pihak yang bersengketa mencapai kesepakatan bersama. Menurut Kaban (2023), mediasi melibatkan tiga tahap utama: pra-mediasi, mediasi, dan pasca-mediasi. Pada tahap pra-mediasi, mediator mengumpulkan informasi dan memahami latar belakang konflik serta memastikan kesiapan semua pihak untuk berpartisipasi dalam proses mediasi. Selama tahap mediasi, mediator memfasilitasi komunikasi antara pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Tahap pasca-mediasi memastikan bahwa kesepakatan yang dicapai didokumentasikan dengan baik dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat.

c. Kompromi

Kompromi adalah salah satu pendekatan efektif dalam penyelesaian konflik kelompok, di mana setiap pihak yang terlibat bersedia mengorbankan sebagian dari keinginannya untuk mencapai kesepakatan bersama. Menurut Jurnal Pendidikan Tambusai (2024), strategi penyelesaian konflik dalam organisasi mencakup berbagai pendekatan, termasuk kompromi, kolaborasi, penghindaran, akomodasi, dan persaingan. Dalam konteks kelompok, kompromi memungkinkan anggota dengan kepentingan berbeda untuk menemukan titik tengah yang dapat diterima oleh semua pihak, sehingga mengurangi ketegangan dan mencegah eskalasi konflik. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan saling pengertian, di mana setiap individu rela menyesuaikan tuntutan demi kepentingan bersama.

d. Kolaborasi (*Win-Win Solution*)

Kolaborasi atau pendekatan *win-win solution* merupakan metode penyelesaian konflik yang berfokus pada kepentingan bersama dan mencari solusi yang menguntungkan semua pihak yang terlibat. Menurut Rahmawati (2021), pendekatan kolaboratif dalam penyelesaian konflik menekankan komunikasi terbuka, saling memahami kebutuhan masing-masing pihak, serta kerja sama yang konstruktif untuk mencapai solusi terbaik. Dalam konteks kelompok, kolaborasi menjadi strategi yang sangat efektif karena memungkinkan setiap anggota untuk berkontribusi secara aktif dalam merancang solusi yang tidak hanya mengakomodasi kepentingan individu, tetapi juga mendukung tujuan kolektif. Dengan mengedepankan transparansi dan diskusi yang berbasis fakta, pendekatan ini mampu mengurangi ketegangan dan membangun hubungan yang lebih solid di antara anggota kelompok. Oleh karena itu, *win-win solution* bukan hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga meningkatkan rasa kebersamaan dan produktivitas kelompok.

#### **D. Kolaborasi Tim dan Peningkatan Kinerja**

Kolaborasi tim merupakan elemen fundamental dalam berbagai konteks kerja yang melibatkan kerja sama antara individu dengan latar belakang, keterampilan, dan perspektif yang berbeda. Dalam era yang semakin mengutamakan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan, kolaborasi menjadi kunci untuk menyelesaikan tantangan yang kompleks dan mencapai tujuan bersama. Proses ini tidak hanya melibatkan pembagian tugas, tetapi juga pemanfaatan kekuatan kolektif untuk menciptakan solusi yang lebih inovatif dan menyeluruh. Seiring dengan perkembangan teknologi dan dinamika organisasi modern, kemampuan untuk berkolaborasi secara efektif menjadi faktor pembeda antara organisasi yang stagnan dan yang berkembang.

Peningkatan kinerja, di sisi lain, berhubungan langsung dengan bagaimana setiap individu atau tim berkontribusi dalam mencapai sasaran yang lebih besar. Organisasi yang mampu memaksimalkan kolaborasi tim akan lebih efisien dalam mengidentifikasi masalah, merencanakan strategi, dan mencapai hasil yang optimal. Dalam konteks ini, kolaborasi tim bukan hanya sekadar bekerja bersama, tetapi juga

menciptakan sinergi yang meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kecepatan eksekusi. Oleh karena itu, kolaborasi yang terkelola dengan baik dapat secara langsung berpengaruh pada kinerja organisasi, mengubahnya menjadi entitas yang lebih adaptif dan mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari kolaborasi tim dalam organisasi:

### **1. Meningkatkan Produktivitas**

Kolaborasi tim dalam organisasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karena memungkinkan pembagian pekerjaan secara lebih efisien, mengoptimalkan waktu, serta memaksimalkan potensi anggota tim. Setiap anggota tim dapat fokus pada tugas yang sesuai dengan keahlian, sementara koordinasi antar tim memastikan bahwa semua aspek pekerjaan berjalan dengan lancar. Dengan adanya kolaborasi, risiko kesalahan atau tumpang tindih pekerjaan dapat diminimalkan, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional. Kolaborasi yang baik juga mempercepat proses pengambilan keputusan dan memfasilitasi pemecahan masalah secara lebih efektif. Menurut Goh (2020), "kolaborasi tim yang solid membantu mengurangi redundansi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempercepat pencapaian hasil yang diinginkan dalam organisasi."

Kolaborasi tim menciptakan lingkungan di mana ide-ide inovatif dapat berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Ketika individu dengan berbagai latar belakang dan keterampilan bekerja bersama, dapat saling mengisi kekurangan dan memperkaya ide yang ada. Dalam hal ini, keanekaragaman dalam tim menjadi nilai tambah yang berpotensi meningkatkan kreativitas dan solusi yang lebih baik. Kolaborasi ini bukan hanya tentang pembagian tugas, tetapi juga tentang menciptakan ruang untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Organisasi yang mendukung kolaborasi antar tim lebih mampu mengatasi tantangan yang muncul dengan cara yang lebih cepat dan efisien, mempercepat pencapaian tujuan jangka panjang.

### **2. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi**

Kolaborasi tim dalam organisasi memiliki dampak yang besar dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi karena memungkinkan pertukaran ide dan perspektif dari berbagai individu dengan latar

belakang yang berbeda. Ketika anggota tim bekerja bersama, tidak hanya berbagi tugas, tetapi juga saling memberikan inspirasi yang dapat memicu munculnya ide-ide baru yang lebih segar. Dalam lingkungan yang kolaboratif, setiap anggota merasa bebas untuk menyuarakan pendapat dan berkontribusi tanpa takut akan kritik yang merugikan. Hal ini menciptakan suasana yang mendorong pemecahan masalah secara kreatif dan eksplorasi solusi yang inovatif. Seperti yang dijelaskan oleh Lee (2021), "kolaborasi antar individu yang memiliki keahlian berbeda dapat menghasilkan pemikiran yang lebih inovatif dan memungkinkan organisasi untuk menghasilkan solusi yang lebih kreatif."

Ketika kolaborasi tim berjalan dengan baik, ide-ide yang mungkin tidak terjangkau oleh individu tunggal dapat berkembang menjadi solusi yang lebih praktis dan bernilai tinggi. Keanekaragaman dalam tim mendorong pemikiran yang lebih terbuka, di mana berbagai cara pandang akan saling melengkapi, bukan bersaing. Kolaborasi memberikan kesempatan bagi setiap anggota untuk mengajukan solusi yang berbeda dan kemudian menggabungkannya menjadi pendekatan yang lebih kuat. Dalam banyak kasus, kombinasi berbagai keahlian dan pengalaman ini menghasilkan inovasi yang mungkin tidak muncul dalam kondisi kerja yang lebih individualistik. Kolaborasi mempercepat proses adopsi ide baru yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih maju dan adaptif terhadap perubahan.

### **3. Meningkatkan Komunikasi dan Koordinasi**

Kolaborasi tim dalam organisasi sangat berperan dalam meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar anggota, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan. Dalam lingkungan yang kolaboratif, anggota tim lebih terbuka untuk berbagi informasi, bertanya, dan memberikan umpan balik secara langsung. Komunikasi yang lancar antara individu-individu dalam tim memastikan bahwa setiap anggota mendapatkan informasi yang relevan untuk menjalankan tugasnya dengan efisien. Selain itu, kolaborasi menciptakan struktur komunikasi yang lebih jelas dan terorganisir, mengurangi kebingungan dan memastikan bahwa semua orang berada pada halaman yang sama. Menurut Anderson (2019), "kolaborasi tim yang efektif mengarah pada aliran komunikasi yang lebih lancar dan koordinasi yang lebih baik, yang pada akhirnya mengurangi potensi kesalahan dan meningkatkan hasil tim secara keseluruhan."

Koordinasi yang baik juga muncul sebagai hasil dari kolaborasi yang terjalin, di mana setiap anggota tim memiliki pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan dan tanggung jawab. Dalam tim yang berkolaborasi, tidak hanya ada pembagian tugas, tetapi juga pemantauan yang lebih baik terhadap proses untuk memastikan bahwa semua elemen bergerak ke arah yang sama. Pemahaman yang lebih dalam tentang peran masing-masing individu membantu untuk meminimalkan tumpang tindih dan meningkatkan efisiensi alur kerja. Koordinasi yang kuat juga memungkinkan pengaturan waktu dan sumber daya yang lebih baik, mengoptimalkan pencapaian tujuan tim. Hal ini mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih terstruktur dan lebih cepat, dengan mengurangi kemungkinan kesalahan yang sering muncul akibat kurangnya koordinasi.

#### **4. Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan**

Kolaborasi tim dalam organisasi dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, karena menciptakan rasa kebersamaan dan saling mendukung di antara anggota tim. Ketika karyawan bekerja dalam tim yang kolaboratif, merasa lebih dihargai dan lebih terhubung dengan tujuan organisasi. Kolaborasi ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbagi ide, memberikan kontribusi, dan merasa bahwa memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan bersama. Keterlibatan karyawan yang tinggi biasanya berhubungan dengan tingkat motivasi yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Kumar (2020), "lingkungan kolaboratif yang inklusif meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan, yang berperan langsung dalam meningkatkan tingkat keterlibatannya dalam pekerjaan."

Kolaborasi tim juga mendorong peningkatan komunikasi yang positif antara rekan kerja, yang dapat memperkuat hubungan antar individu dalam organisasi. Ketika anggota tim saling mendukung dan berinteraksi secara terbuka, lebih cenderung untuk merasa dihargai dan lebih puas dengan lingkungan kerja. Kolaborasi yang efektif memungkinkan karyawan untuk merasa bahwa pendapat dan kontribusinya diakui, yang meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen terhadap pekerjaan. Proses ini menciptakan atmosfer yang menyenangkan, di mana karyawan merasa bahwa bekerja di tempat yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Dengan demikian,

kolaborasi tidak hanya meningkatkan hasil kerja, tetapi juga membuat karyawan merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaannya.





## **BAB VIII**

# **PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI**

---

---

Pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan proses krusial yang mempengaruhi arah dan keberhasilan suatu organisasi. Setiap keputusan yang diambil akan berimplikasi pada kinerja, keberlanjutan, dan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Proses ini melibatkan berbagai pihak dengan pertimbangan yang matang, baik dari segi data maupun intuisi. Keputusan yang tepat dapat memotivasi tim dan meningkatkan efisiensi, sedangkan keputusan yang keliru dapat menimbulkan kerugian dan menghambat perkembangan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang efektif sangat penting untuk mencapai visi dan misi organisasi dalam menghadapi tantangan yang ada.

### **A. Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi**

Proses pengambilan keputusan dalam organisasi adalah rangkaian langkah yang dilakukan untuk memilih alternatif tindakan yang paling tepat guna mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan analisis situasi, pemilihan alternatif, serta evaluasi hasil keputusan yang diambil. Setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan sangat penting untuk memastikan keputusan yang diambil tepat, efektif, dan efisien. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi:

#### **1. Identifikasi Masalah atau Peluang**

Identifikasi masalah atau peluang merupakan langkah pertama yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Pada tahap ini, organisasi perlu mengenali adanya tantangan yang perlu diatasi atau peluang yang dapat dimanfaatkan untuk kemajuan. Hal ini sering kali melibatkan analisis terhadap faktor-faktor internal dan

eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, seperti tren pasar atau perubahan teknologi. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengidentifikasi masalah atau peluang dengan tepat akan memberikan dasar yang kuat bagi langkah-langkah selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan.

Langkah berikutnya adalah menganalisis akar penyebab masalah atau potensi yang ada. Dalam hal masalah, analisis yang mendalam diperlukan untuk memahami faktor-faktor penyebab yang berkontribusi terhadap tantangan yang dihadapi organisasi. Sebagai contoh, penurunan penjualan dapat disebabkan oleh kualitas produk yang menurun atau oleh munculnya kompetitor baru. Sementara itu, identifikasi peluang membutuhkan evaluasi yang cermat untuk memastikan bahwa peluang tersebut sesuai dengan visi jangka panjang dan kapasitas organisasi.

## **2. Pengumpulan Informasi dan Analisis Data**

Pengumpulan informasi dan analisis data adalah langkah kedua yang krusial dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Setelah masalah atau peluang teridentifikasi, organisasi perlu mengumpulkan data yang relevan untuk memahami situasi dengan lebih mendalam. Informasi yang terkumpul bisa berasal dari berbagai sumber, baik internal seperti laporan keuangan, hasil survei karyawan, maupun eksternal seperti data pasar, laporan industri, atau tren ekonomi. Pengumpulan data yang lengkap dan akurat sangat penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang valid dan dapat dipercaya.

Tahap selanjutnya adalah analisis untuk menggali wawasan yang lebih mendalam mengenai situasi yang dihadapi. Proses analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola atau tren yang dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai masalah atau peluang yang ada. Misalnya, dalam menghadapi penurunan penjualan, analisis data dapat mengungkapkan apakah hal tersebut disebabkan oleh faktor musiman, perubahan preferensi konsumen, atau masalah dengan kualitas produk. Oleh karena itu, analisis data harus dilakukan dengan cermat dan menggunakan teknik yang tepat untuk mendapatkan hasil yang akurat dan dapat diandalkan.

### **3. Pengembangan Alternatif Solusi**

Pengembangan alternatif solusi adalah langkah yang penting dalam proses pengambilan keputusan karena memungkinkan organisasi untuk membahas berbagai cara dalam mengatasi masalah atau memanfaatkan peluang. Setelah informasi terkumpul dan dianalisis, langkah selanjutnya adalah menciptakan beberapa alternatif solusi yang dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini melibatkan brainstorming dan pemikiran kreatif yang mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat diterapkan dalam situasi yang ada. Dengan memiliki berbagai alternatif, organisasi memiliki fleksibilitas untuk memilih solusi yang paling efektif dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Pengembangan alternatif solusi juga memerlukan pemahaman yang mendalam tentang tujuan organisasi dan keterbatasan yang ada, seperti anggaran, sumber daya, atau waktu. Dalam hal ini, alternatif solusi harus dievaluasi berdasarkan faktor-faktor yang relevan, termasuk biaya, manfaat, dan potensi risiko yang terkait dengan masing-masing pilihan. Untuk memastikan bahwa alternatif yang dikembangkan bisa memberikan solusi yang optimal, perlu ada diskusi dengan berbagai pihak di dalam organisasi, seperti tim manajer, karyawan, atau bahkan pelanggan, yang dapat memberikan perspektif yang berbeda. Oleh karena itu, pengembangan alternatif solusi memerlukan kolaborasi yang erat antara berbagai pihak yang terlibat.

### **4. Evaluasi dan Pemilihan Alternatif**

Evaluasi dan pemilihan alternatif adalah langkah penting dalam pengambilan keputusan organisasi, karena pada tahap ini organisasi harus memutuskan solusi mana yang paling sesuai untuk diimplementasikan. Setelah alternatif solusi dikembangkan, masing-masing alternatif harus dievaluasi berdasarkan sejumlah kriteria yang relevan, seperti biaya, dampak jangka panjang, risiko, dan sumber daya yang dibutuhkan. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai kelebihan dan kekurangan dari setiap alternatif, serta bagaimana setiap solusi akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam banyak kasus, metode analisis kuantitatif dan kualitatif digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang pilihan yang ada.

Organisasi perlu memilih alternatif yang paling menguntungkan dan sesuai dengan kondisi yang ada. Proses pemilihan ini melibatkan

pertimbangan yang mendalam mengenai potensi dampak dari setiap alternatif terhadap berbagai pihak, seperti karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan aspek jangka panjang dan memastikan bahwa keputusan tersebut tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga mendukung tujuan strategis organisasi. Pemilihan alternatif yang tepat dapat memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan bagi organisasi.

## **5. Implementasi Keputusan**

Implementasi keputusan adalah langkah kritis dalam proses pengambilan keputusan karena merupakan tahap di mana keputusan yang telah dipilih diterapkan dalam praktek. Setelah alternatif solusi dievaluasi dan dipilih, langkah berikutnya adalah mengimplementasikan keputusan tersebut ke dalam tindakan nyata di lapangan. Pada tahap ini, penting untuk merencanakan dan mengorganisir langkah-langkah konkret yang diperlukan untuk memastikan bahwa keputusan tersebut dapat dijalankan dengan efektif. Tanpa implementasi yang tepat, bahkan keputusan yang terbaik sekalipun akan sia-sia dan tidak menghasilkan dampak yang diinginkan.

Implementasi keputusan juga memerlukan pengawasan yang ketat untuk memastikan bahwa solusi yang diterapkan berjalan sesuai rencana dan menghasilkan hasil yang diharapkan. Proses ini melibatkan koordinasi yang erat antar departemen dan pemangku kepentingan untuk memastikan sumber daya yang dibutuhkan tersedia dan bahwa semua pihak terlibat dalam proses implementasi. Pengawasan yang baik akan membantu mengidentifikasi hambatan yang mungkin muncul selama pelaksanaan dan memungkinkan tindakan korektif untuk segera dilakukan. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan manajer dan tim untuk menyesuaikan tindakan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **6. Evaluasi Hasil dan Penyesuaian**

Evaluasi hasil dan penyesuaian merupakan langkah terakhir dalam proses pengambilan keputusan yang penting karena memberikan kesempatan untuk menilai efektivitas dari keputusan yang telah diimplementasikan. Setelah keputusan dijalankan, organisasi harus secara sistematis mengevaluasi apakah hasil yang dicapai sesuai dengan

tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini melibatkan pengumpulan data mengenai hasil implementasi, baik itu dari kinerja finansial, kepuasan pelanggan, atau pencapaian target operasional. Evaluasi yang baik akan memberikan gambaran jelas mengenai keberhasilan keputusan dan apakah solusi yang diambil sudah tepat atau tidak.

Penyesuaian diperlukan jika hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan. Terkadang, situasi atau kondisi eksternal yang tidak terduga dapat mempengaruhi hasil yang dicapai, sehingga organisasi harus siap untuk melakukan perubahan pada strategi atau tindakan yang telah diterapkan. Proses penyesuaian ini memungkinkan organisasi untuk tetap berada di jalur yang benar dan melakukan perbaikan agar tujuan jangka panjang tetap tercapai. Selain itu, penyesuaian ini juga membantu organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan**

Keputusan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi tersebut. Faktor internal meliputi budaya organisasi, struktur organisasi, serta gaya kepemimpinan. Di sisi lain, faktor eksternal seperti perubahan pasar, peraturan pemerintah, dan tren industri juga memengaruhi bagaimana keputusan dibuat dalam suatu organisasi. Berikut adalah faktor-faktor utama yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi:

### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berperan penting dalam menentukan bagaimana keputusan diambil dalam sebuah organisasi. Budaya yang kuat akan menciptakan kesepahaman antar anggota organisasi mengenai nilai-nilai dan norma yang harus diikuti, yang pada gilirannya mempengaruhi caranya membuat keputusan. Dalam budaya yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan, pengambilan keputusan sering kali dilakukan dengan melibatkan banyak pihak, baik dari tingkat bawah maupun atas. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih hierarkis dan konservatif, keputusan umumnya lebih terpusat dan diambil oleh manajemen puncak.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Smith dan Brown (2020), budaya organisasi mempengaruhi cara individu dalam organisasi merespons dan mengambil keputusan yang penting bagi keberlanjutan bisnis. Ketika budaya organisasi mendukung kolaborasi dan kreativitas, keputusan-keputusan yang diambil cenderung lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di pasar. Sebaliknya, budaya yang menekankan pada stabilitas dan kontrol dapat membuat pengambilan keputusan lebih hati-hati dan berfokus pada pengelolaan risiko yang lebih besar. Hal ini menjadikan budaya organisasi sebagai faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan.

## **2. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi sangat mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dalam sebuah organisasi, karena menentukan siapa yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan dan bagaimana keputusan tersebut dapat dilaksanakan. Dalam struktur organisasi yang hierarkis dan terpusat, keputusan sering kali dibuat oleh manajemen puncak dan kemudian diturunkan ke bawah, yang dapat membuat proses keputusan lebih lambat tetapi lebih terkendali. Di sisi lain, struktur yang lebih datar atau desentralisasi memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat dan lebih responsif, karena otoritasnya tersebar di seluruh organisasi, memberikan lebih banyak kebebasan pada tingkat bawah untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan situasi yang ada. Dengan demikian, jenis struktur yang diterapkan memengaruhi kecepatan, kualitas, dan efektivitas pengambilan keputusan di organisasi.

Menurut Hargreaves (2021), struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik mempengaruhi sejauh mana keputusan dapat diambil secara efisien dan dapat direspons dengan cepat terhadap tantangan atau perubahan yang terjadi. Dalam organisasi yang terstruktur secara hierarkis, meskipun kontrol lebih terpusat, risiko yang diambil cenderung lebih terukur karena keputusan berada di tangan individu yang memiliki gambaran besar. Sebaliknya, dalam struktur yang lebih desentralisasi, keputusan lebih berbasis pada kebutuhan operasional yang dapat lebih cepat diatasi oleh individu yang lebih dekat dengan masalah yang ada. Dengan demikian, pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh bagaimana wewenang dibagi dan bagaimana informasi mengalir dalam struktur organisasi tersebut.

### **3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan berperan yang sangat krusial dalam pengambilan keputusan dalam organisasi, karena pemimpin memiliki pengaruh langsung terhadap arah dan tujuan yang ingin dicapai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan mempengaruhi apakah keputusan dibuat secara otoriter, demokratis, atau kolaboratif. Pemimpin yang otoriter cenderung membuat keputusan sendiri tanpa banyak melibatkan tim, sementara pemimpin yang demokratis lebih sering melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, cara pemimpin memimpin sangat memengaruhi bagaimana keputusan diambil dan sejauh mana keputusan tersebut diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Menurut Thompson (2020), kepemimpinan yang efektif dapat mempercepat pengambilan keputusan yang tepat, terutama dalam menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mendengarkan, menginspirasi, dan memotivasi timnya akan menghasilkan keputusan yang lebih inklusif dan berorientasi pada hasil yang lebih baik. Gaya kepemimpinan yang terbuka dan mendukung kolaborasi akan menciptakan lingkungan di mana setiap anggota merasa dihargai dan dapat memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang lebih tertutup atau otoriter dapat menghambat kreativitas dan inisiatif individu dalam memberikan masukan yang konstruktif.

### **4. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal berperan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi karena dapat membawa perubahan yang memerlukan respons cepat dan tepat dari manajemen. Faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta dinamika pasar global dapat mendorong atau membatasi kebijakan dan keputusan yang dibuat dalam organisasi. Misalnya, perubahan dalam kebijakan pemerintah atau kenaikan tarif pajak dapat mempengaruhi keputusan organisasi terkait dengan alokasi sumber daya atau strategi pemasaran. Oleh karena itu, organisasi harus selalu peka terhadap kondisi eksternal dan menyesuaikan keputusan agar tetap relevan dan kompetitif di pasar.

Menurut Jones (2019), lingkungan eksternal dapat menciptakan peluang maupun ancaman yang harus dipertimbangkan dalam setiap

keputusan yang diambil oleh organisasi. Ketika organisasi menghadapi ancaman dari faktor eksternal seperti persaingan yang ketat atau perubahan regulasi yang mendadak, harus cepat beradaptasi untuk menghindari kerugian. Sebaliknya, peluang yang muncul dari inovasi teknologi atau perubahan dalam preferensi konsumen dapat memotivasi organisasi untuk melakukan keputusan yang berorientasi pada pertumbuhan dan inovasi. Oleh karena itu, organisasi yang mampu memantau dan menganalisis lingkungan eksternal dengan efektif akan lebih mampu membuat keputusan yang tepat.

## **5. Sumber Daya dan Informasi**

Sumber daya dan informasi merupakan dua faktor yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Keputusan yang baik sangat bergantung pada kualitas sumber daya yang tersedia, seperti tenaga kerja, modal, dan teknologi, serta informasi yang diperoleh baik dari internal maupun eksternal organisasi. Misalnya, informasi pasar yang akurat dan terkini dapat membantu manajemen dalam membuat keputusan yang lebih tepat terkait dengan strategi pemasaran atau pengembangan produk baru. Tanpa sumber daya yang memadai dan informasi yang cukup, keputusan yang diambil berisiko menjadi tidak efektif atau bahkan merugikan organisasi.

Menurut Smith dan Lee (2020), keberhasilan pengambilan keputusan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengakses dan mengelola sumber daya serta informasi yang relevan. Informasi yang tepat waktu dan relevan memungkinkan organisasi untuk memahami kondisi pasar, kebutuhan konsumen, serta tren yang berkembang, yang pada gilirannya membantu dalam merumuskan strategi yang lebih baik. Selain itu, sumber daya yang memadai, seperti anggaran dan tenaga ahli, memberikan kapasitas bagi organisasi untuk mengeksekusi keputusan dengan lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu, investasi dalam pengelolaan informasi dan pengembangan sumber daya sangat penting untuk mendukung kualitas keputusan dalam organisasi.

### **C. Pengambilan Keputusan dalam Pengelolaan SDM**

Pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM adalah proses menentukan pilihan terbaik terkait aspek-aspek manajemen tenaga kerja

dalam suatu organisasi. Keputusan ini mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, kompensasi, evaluasi kinerja, dan retensi tenaga kerja. Keputusan yang baik dapat meningkatkan efisiensi organisasi, produktivitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kompetitif. Pengambilan keputusan dalam manajemen SDM umumnya melalui tahapan berikut:

### **1. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah merupakan langkah pertama yang sangat krusial dalam proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM. Pada tahap ini, pengelola SDM harus dapat menganalisis dan mengidentifikasi isu-isu yang sedang dihadapi oleh organisasi atau karyawan. Proses ini sering kali melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti wawancara, survei, atau laporan kinerja. Dengan mengidentifikasi masalah secara tepat, keputusan yang diambil dapat lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tahap selanjutnya adalah mengklarifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap permasalahan tersebut. Hal ini bisa melibatkan evaluasi terhadap kebijakan SDM yang ada, efektivitas proses rekrutmen, pelatihan, atau sistem evaluasi kinerja. Menurut Suriadi (2019), proses identifikasi masalah dalam SDM memerlukan pendekatan yang sistematis agar tidak ada faktor penting yang terlewatkan. Selain itu, analisis masalah yang tepat akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai sumber masalah yang harus diatasi.

### **2. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan tahap krusial dalam pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM, karena informasi yang akurat dan relevan menjadi dasar utama dalam menentukan kebijakan yang efektif. Proses ini melibatkan berbagai metode seperti survei karyawan, wawancara, observasi, dan analisis data dari sistem manajemen SDM untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada fakta yang valid. Data yang dikumpulkan harus mencakup aspek-aspek seperti tingkat kepuasan kerja, produktivitas, retensi karyawan, serta faktor eksternal yang memengaruhi dinamika tenaga kerja dalam organisasi. Dengan memperoleh data yang komprehensif, pengelola SDM dapat menghindari kesalahan dalam pengambilan keputusan yang dapat berdampak negatif pada efektivitas organisasi.

Pada proses pengumpulan data, penting untuk mempertimbangkan validitas dan reliabilitas informasi yang diperoleh agar hasil analisis dapat digunakan secara optimal. Menurut Rahmawati (2021), data yang akurat dan terverifikasi memungkinkan pengelola SDM untuk mengidentifikasi pola dan tren yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, teknik pengumpulan data yang tepat akan meningkatkan kepercayaan terhadap keputusan yang dibuat, sehingga implementasi kebijakan SDM dapat lebih efektif dan diterima oleh seluruh pemangku kepentingan. Penggunaan teknologi seperti sistem informasi SDM juga dapat meningkatkan efisiensi dalam pengumpulan serta analisis data, sehingga organisasi dapat merespons perubahan dengan lebih cepat.

### **3. Analisis Alternatif**

Analisis alternatif merupakan tahap penting dalam pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM yang bertujuan untuk mengevaluasi berbagai opsi yang tersedia sebelum menentukan solusi terbaik. Dalam tahap ini, pengelola SDM harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti efektivitas, efisiensi, biaya, serta dampak jangka panjang dari setiap alternatif yang diusulkan. Dengan menganalisis berbagai kemungkinan solusi, organisasi dapat mengurangi risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan dan memastikan bahwa strategi yang dipilih benar-benar memberikan manfaat optimal bagi tenaga kerja dan perusahaan. Proses ini memerlukan pendekatan berbasis data serta pemikiran kritis agar alternatif yang dipilih dapat menjawab permasalahan SDM dengan cara yang paling efektif.

Untuk melakukan analisis alternatif, perbandingan berbasis kriteria tertentu sangat diperlukan agar setiap opsi dapat dievaluasi secara objektif dan sistematis. Menurut Prasetyo (2020), organisasi yang menerapkan analisis alternatif dalam pengambilan keputusan SDM cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis karena memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan kebijakan tenaga kerja. Evaluasi alternatif tidak hanya mempertimbangkan dampak langsung terhadap produktivitas, tetapi juga memperhitungkan aspek budaya organisasi, kepuasan karyawan, dan keberlanjutan strategi SDM. Oleh karena itu, proses ini harus dilakukan dengan cermat dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan agar setiap keputusan yang diambil mendapatkan dukungan penuh dari seluruh elemen organisasi.

#### **4. Implementasi Keputusan**

Implementasi keputusan merupakan tahap krusial dalam pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM, di mana strategi yang telah dirancang mulai diterapkan secara nyata dalam organisasi. Pada tahap ini, keberhasilan keputusan sangat bergantung pada komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, serta kesiapan organisasi dalam mengadaptasi perubahan yang terjadi. Pengelola SDM harus memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan dapat dijalankan dengan baik melalui pelatihan, sosialisasi, serta dukungan dari seluruh pemangku kepentingan. Dengan perencanaan yang matang, proses implementasi dapat berjalan lebih lancar dan menghasilkan dampak positif yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Keberhasilan implementasi keputusan dalam pengelolaan SDM juga sangat dipengaruhi oleh koordinasi antara berbagai departemen serta kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Menurut Santoso (2021), penerapan keputusan yang efektif memerlukan strategi komunikasi yang baik agar seluruh pihak yang terlibat memahami tujuan serta langkah-langkah yang harus dilakukan. Tanpa adanya komunikasi yang jelas, resistensi terhadap perubahan dapat muncul dan menghambat efektivitas kebijakan yang diterapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah diimplementasikan berjalan sesuai dengan harapan dan dapat menyesuaikan dengan dinamika lingkungan kerja.

#### **D. Pengambilan Keputusan dan Kinerja Organisasi**

Pengambilan keputusan dalam suatu organisasi adalah proses memilih langkah terbaik dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan yang diambil mempengaruhi berbagai aspek operasional, strategi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses ini berperan sangat penting dalam mengarahkan arah organisasi, menciptakan efisiensi, dan memastikan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Keputusan yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan keputusan yang buruk dapat menyebabkan kerugian dan kegagalan.

Pengambilan keputusan dalam organisasi merujuk pada proses pemilihan alternatif terbaik dari sekumpulan pilihan untuk memecahkan masalah atau mencapai tujuan tertentu. Keputusan tersebut bisa bersifat

strategis, taktis, atau operasional, dan masing-masing keputusan memengaruhi aspek yang berbeda dalam kinerja organisasi. Keputusan strategis berfokus pada arah jangka panjang organisasi, sementara keputusan taktis dan operasional lebih kepada pelaksanaan sehari-hari yang mendukung tujuan strategis. Keputusan yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam berbagai cara, seperti:

### **1. Peningkatan Efisiensi Operasional**

Peningkatan efisiensi operasional merupakan salah satu cara pengambilan keputusan yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Keputusan yang cermat dalam merancang proses dan alur kerja yang lebih efisien memungkinkan organisasi untuk mengurangi pemborosan sumber daya seperti waktu, tenaga kerja, dan biaya. Hal ini mengarah pada peningkatan produktivitas dan penghematan biaya, yang berkontribusi langsung pada keberhasilan jangka panjang organisasi. Keputusan yang tepat dalam hal efisiensi operasional memastikan setiap aspek organisasi berjalan lebih lancar dan lebih cepat.

Pengambilan keputusan yang berfokus pada efisiensi operasional dapat menghasilkan keuntungan kompetitif. Organisasi yang berhasil mengoptimalkan proses internal akan mampu memberikan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah tanpa mengorbankan kualitas. Keputusan strategis dalam penggunaan teknologi baru atau inovasi proses dapat mempercepat pekerjaan dan mengurangi kesalahan, sehingga memaksimalkan hasil dengan sumber daya yang lebih sedikit. Efisiensi operasional yang tercapai juga memungkinkan organisasi untuk menghadapi tantangan pasar dengan lebih baik.

### **2. Inovasi dan Adaptasi**

Inovasi dan adaptasi adalah kunci utama dalam pengambilan keputusan yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Keputusan untuk mengadopsi teknologi baru, memperkenalkan produk atau layanan inovatif, atau mengubah strategi bisnis memungkinkan organisasi untuk tetap relevan di pasar yang selalu berubah. Keputusan ini memacu perubahan dalam cara organisasi beroperasi, memungkinkan untuk lebih efisien dan lebih responsif terhadap kebutuhan pasar. Organisasi yang dapat berinovasi dengan baik memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan dan meraih peluang yang sebelumnya tidak terjangkau.

Adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan tren konsumen atau kebijakan pemerintah, juga sangat penting. Keputusan yang tepat untuk beradaptasi memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif meskipun ada tantangan baru. Misalnya, keputusan untuk merubah model bisnis atau memperkenalkan layanan digital dalam merespons perubahan preferensi pelanggan dapat memperkuat posisi organisasi di pasar. Organisasi yang gagal beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan akan tertinggal dan mengalami penurunan kinerja.

### **3. Peningkatan Moral Karyawan**

Peningkatan moral karyawan merupakan salah satu cara pengambilan keputusan yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Keputusan yang diambil untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan membangun rasa kepercayaan diri dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Moral yang tinggi di kalangan karyawan meningkatkan motivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi. Keputusan yang berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan juga mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan retensi karyawan yang berkompeten.

Keputusan yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pengakuan terhadap prestasi dan pemberian insentif yang tepat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas. Keputusan yang memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mental dan emosional karyawan akan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis. Dengan demikian, organisasi yang dapat menjaga moral karyawan cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih berdedikasi dan loyal.

### **4. Pencapaian Tujuan Jangka Panjang**

Pencapaian tujuan jangka panjang merupakan hasil dari pengambilan keputusan yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Keputusan strategis yang mempertimbangkan visi dan misi organisasi akan membantu dalam menetapkan arah yang jelas dan terstruktur untuk mencapai pertumbuhan yang stabil. Dengan fokus pada tujuan jangka panjang,

organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien, menghindari keputusan impulsif yang hanya menguntungkan dalam jangka pendek, serta membangun daya saing yang kuat di industri. Konsistensi dalam penerapan kebijakan yang mendukung tujuan jangka panjang juga memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis tanpa kehilangan arah.

Pengambilan keputusan yang efektif dalam perencanaan jangka panjang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi risiko serta peluang yang dapat mempengaruhi kinerja di masa depan. Dengan melakukan analisis mendalam terhadap tren pasar, teknologi, dan perubahan regulasi, organisasi dapat menyusun strategi yang lebih matang dan memitigasi tantangan yang mungkin muncul. Keputusan yang berorientasi pada jangka panjang juga memberikan ruang bagi pengembangan inovasi dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, yang menjadi faktor utama dalam mencapai keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, organisasi yang memiliki visi jangka panjang yang jelas akan lebih siap menghadapi dinamika industri yang semakin kompleks.



## **BAB IX**

# **MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

---

---

Manajemen konflik dalam organisasi merupakan aspek krusial dalam menjaga stabilitas dan produktivitas kerja. Konflik dapat muncul akibat perbedaan kepentingan, persepsi, atau nilai di antara individu maupun kelompok dalam organisasi. Tanpa pengelolaan yang efektif, konflik dapat menghambat komunikasi, menurunkan moral kerja, dan mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi peluang untuk inovasi, peningkatan hubungan kerja, dan pengembangan keterampilan manajerial. Oleh karena itu, pemahaman terhadap strategi dan teknik manajemen konflik sangat diperlukan agar organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal.

### **A. Sumber dan Jenis Konflik dalam Organisasi**

Konflik dalam organisasi adalah fenomena yang tak terhindarkan dan terjadi ketika terdapat perbedaan kepentingan, tujuan, atau nilai antara individu maupun kelompok dalam suatu lingkungan kerja. Konflik dapat bersumber dari berbagai faktor, seperti perbedaan kepribadian, ketidaksepakatan dalam pengambilan keputusan, dan alokasi sumber daya yang terbatas. Selain itu, faktor struktural, komunikasi yang buruk, serta tekanan eksternal juga berperan dalam munculnya konflik dalam organisasi. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik dapat menghambat efektivitas kerja dan menurunkan produktivitas organisasi. Sebaliknya, konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi pendorong inovasi, peningkatan komunikasi, serta penguatan hubungan kerja.

## 1. Sumber Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi terjadi karena adanya perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, atau persepsi antara individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. Sumber konflik ini dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi dinamika kerja dan produktivitas organisasi. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi pemicu inovasi dan perbaikan proses kerja. Namun, jika tidak diatasi dengan efektif, konflik dapat mengganggu komunikasi, menurunkan motivasi kerja, dan menyebabkan ketidakharmonisan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa sumber utama konflik dalam organisasi:

### a. Perbedaan Individu

Perbedaan individu dalam organisasi sering kali menjadi sumber utama konflik, terutama ketika anggota tim memiliki latar belakang, kepribadian, dan nilai yang beragam. Perbedaan ini dapat memengaruhi cara pandang terhadap tugas dan tujuan organisasi, sehingga menimbulkan ketidaksepakatan dalam pengambilan keputusan. Sebagai contoh, seorang karyawan dengan pendekatan analitis mungkin berbenturan dengan rekan yang lebih intuitif dalam menyelesaikan masalah. Perbedaan semacam ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat kerjasama dan menurunkan produktivitas tim.

### b. Keterbatasan Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya sering menjadi sumber utama konflik dalam organisasi, terutama ketika sumber daya yang ada tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan semua pihak. Hal ini bisa berupa keterbatasan anggaran, tenaga kerja, atau fasilitas yang dapat menimbulkan ketegangan antar individu atau antar tim dalam organisasi. Konflik ini semakin jelas terlihat ketika prioritas dan pembagian sumber daya tidak jelas atau dirasakan tidak adil oleh sebagian pihak. Menurut suatu penelitian, keterbatasan sumber daya dapat memperburuk ketegangan internal dalam organisasi, karena anggota organisasi merasa bahwa kepentingannya terancam (Anderson, 2020).

### c. Perbedaan Tujuan dan Kepentingan

Perbedaan tujuan dan kepentingan antar individu atau kelompok dalam organisasi sering menjadi sumber utama konflik. Setiap anggota organisasi mungkin memiliki tujuan yang berbeda, baik

itu untuk pengembangan karier, pencapaian pribadi, atau kepentingan kelompok. Ketika tujuan individu tidak selaras dengan tujuan organisasi atau kelompok lainnya, hal ini dapat menciptakan ketegangan yang berpotensi berubah menjadi konflik. Sebagaimana dijelaskan oleh Smith (2019), "konflik sering muncul ketika individu atau kelompok merasa bahwa kepentingan tidak diprioritaskan atau tercapai dalam kerangka tujuan yang lebih besar".

## **2. Jenis Konflik dalam Organisasi**

Konflik dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam berbagai jenis berdasarkan sifat, penyebab, serta pihak-pihak yang terlibat. Setiap jenis konflik memiliki karakteristik yang berbeda serta dampak yang beragam terhadap individu dan organisasi. Beberapa konflik dapat bersifat positif dengan mendorong inovasi dan kreativitas, sedangkan konflik lainnya dapat berdampak negatif jika tidak ditangani dengan baik. Oleh karena itu, memahami jenis konflik dalam organisasi sangat penting untuk mengembangkan strategi manajemen konflik yang efektif. Berikut adalah beberapa jenis konflik yang umum terjadi dalam organisasi:

### **a. Konflik Intrapersonal (Dalam Diri Individu)**

Konflik intrapersonal dalam organisasi merujuk pada ketegangan yang terjadi dalam diri individu, biasanya terkait dengan perbedaan antara nilai, keinginan, atau tujuan yang dimiliki oleh orang tersebut. Hal ini bisa terjadi ketika individu merasa terjebak antara dua pilihan yang saling bertentangan atau ketika ada tekanan untuk memilih antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi. Konflik semacam ini dapat muncul dalam bentuk rasa cemas atau kebingungannya terhadap keputusan yang harus diambil. Seperti yang dijelaskan oleh Jackson (2022), "konflik intrapersonal sering kali muncul ketika seseorang menghadapi dilema internal yang mempengaruhi cara dia berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja."

### **b. Konflik Interpersonal (Antar Individu)**

Konflik interpersonal dalam organisasi terjadi ketika dua individu atau lebih memiliki perbedaan yang menimbulkan ketegangan atau perselisihan. Hal ini sering kali muncul karena perbedaan kepribadian, gaya komunikasi, atau nilai antara

anggota tim yang bekerja bersama. Konflik ini bisa muncul dalam bentuk diskusi yang memanas, pertentangan pendapat, atau bahkan pertikaian terbuka. Menurut Williams (2020), "konflik interpersonal adalah salah satu jenis konflik yang paling umum terjadi dalam organisasi, karena melibatkan interaksi langsung antar individu yang sering kali memiliki pandangan atau prioritas yang berbeda."

c. **Konflik Antar Kelompok**

Konflik antar kelompok dalam organisasi terjadi ketika dua atau lebih kelompok dalam organisasi memiliki tujuan, nilai, atau pendekatan yang berbeda, yang menimbulkan ketegangan. Hal ini sering kali muncul karena perbedaan prioritas antara tim atau departemen yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya atau pengaruh yang lebih besar dalam organisasi. Ketegangan antar kelompok ini dapat memperburuk hubungan kerja dan menciptakan polarisasi di dalam organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Thompson (2019), "konflik antar kelompok terjadi ketika dua atau lebih kelompok merasa bahwa tujuan atau sumber daya berada dalam persaingan, sehingga menciptakan gesekan di antaranya."

## **B. Strategi Penyelesaian Konflik**

Penyelesaian konflik dalam organisasi merupakan aspek yang sangat penting untuk menjaga keharmonisan serta efektivitas dalam bekerja. Konflik yang tidak terselesaikan dapat mengganggu kinerja tim, mengurangi produktivitas, dan bahkan merusak hubungan antar individu dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajer dan anggota organisasi untuk menerapkan strategi penyelesaian konflik yang tepat. Berikut adalah beberapa strategi yang sering digunakan dalam organisasi:

### **1. Kolaborasi (*Collaborating*)**

Kolaborasi sebagai strategi penyelesaian konflik dalam organisasi berfokus pada pencarian solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama, di mana kedua belah pihak bekerja untuk memenuhi kebutuhan masing-

masing tanpa mengorbankan pihak lain. Dalam banyak kasus, kolaborasi memungkinkan penyelesaian masalah yang lebih kreatif dan lebih berkelanjutan dibandingkan dengan strategi lain seperti kompromi atau kompetisi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Thomas dan Kilmann (2018), kolaborasi memerlukan waktu dan energi dari kedua belah pihak untuk benar-benar memahami perspektif satu sama lain dan mencari solusi yang optimal bagi semua pihak yang terlibat.

Proses kolaborasi sering kali melibatkan dialog yang mendalam untuk menemukan akar permasalahan dan mengidentifikasi solusi yang tidak hanya mengatasi masalah yang ada, tetapi juga meningkatkan hubungan antara pihak yang berseteru. Hal ini menjadikan kolaborasi sangat efektif dalam konflik yang melibatkan tim atau kelompok yang memiliki kepentingan jangka panjang bersama. Keberhasilan kolaborasi bergantung pada komitmen untuk mencari jalan tengah yang menguntungkan bagi semua pihak, dan membutuhkan pemahaman serta penghargaan terhadap perspektif yang berbeda. Dalam situasi ini, pihak yang terlibat harus bersedia berbagi informasi dan bekerja bersama untuk menciptakan solusi yang kreatif dan inovatif.

## **2. Kompetisi (*Competing*)**

Kompetisi sebagai strategi penyelesaian konflik dalam organisasi merupakan pendekatan di mana salah satu pihak berusaha untuk memenangkan situasi dengan cara mengalahkan pihak lainnya. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat atau ketika satu pihak merasa sangat yakin bahwa ia benar dan tidak ingin berkompromi. Menurut Rahim (2020), kompetisi adalah strategi yang tepat jika sumber daya terbatas atau jika ada kebutuhan untuk mengambil keputusan tegas dalam waktu singkat. Meskipun dapat membawa hasil yang cepat, strategi ini juga berisiko memperburuk hubungan antar pihak yang terlibat.

Pada konteks organisasi, kompetisi biasanya muncul ketika tujuan atau kepentingan kedua belah pihak sangat berbeda dan sulit untuk disesuaikan. Pihak yang memilih strategi kompetisi mungkin merasa bahwa kemenangan adalah hal yang paling penting, bahkan jika itu berarti merugikan pihak lain. Strategi ini bisa sangat efektif dalam situasi yang mendesak, seperti dalam kondisi krisis, atau dalam persaingan yang melibatkan perolehan sumber daya yang terbatas.

Namun, penggunaan kompetisi dalam jangka panjang dapat mengarah pada ketegangan dan mempengaruhi suasana kerja secara keseluruhan.

### **3. Kompromi (*Compromising*)**

Kompromi sebagai strategi penyelesaian konflik dalam organisasi berfokus pada pencapaian solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, meskipun tidak sepenuhnya memenuhi keinginan masing-masing. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi di mana kedua pihak harus memberikan sedikit dari apa yang diinginkan untuk mencapai penyelesaian yang lebih cepat. Menurut Pruitt dan Carnevale (2019), kompromi dapat efektif dalam menghindari eskalasi konflik yang lebih besar, meskipun hasilnya mungkin tidak sepenuhnya ideal bagi salah satu pihak. Strategi ini bekerja dengan baik dalam konflik yang melibatkan isu-isu yang kurang penting atau yang tidak memerlukan keputusan yang sangat mendalam.

Kompromi memiliki kelemahan karena sering kali menghasilkan solusi yang hanya memuaskan sebagian besar pihak. Meskipun hal ini memungkinkan penyelesaian cepat dan mengurangi ketegangan, pihak-pihak yang terlibat mungkin merasa kurang puas karena tidak mendapatkan sepenuhnya apa yang diinginkan. Oleh karena itu, kompromi lebih sering digunakan dalam konflik yang membutuhkan penyelesaian dalam waktu singkat atau saat solusi lainnya, seperti kolaborasi, tidak mungkin dicapai. Dalam banyak kasus, strategi ini juga bisa menjadi jalan tengah yang efektif jika semua pihak ingin menghindari kerugian lebih besar akibat berlarut-larutnya konflik.

### **4. Penghindaran (*Avoiding*)**

Penghindaran sebagai strategi penyelesaian konflik dalam organisasi digunakan ketika salah satu pihak memilih untuk menghindari konflik sama sekali, alih-alih terlibat dalam proses penyelesaiannya. Pendekatan ini sering kali dilakukan untuk menghindari ketegangan atau karena pihak yang terlibat merasa bahwa isu yang sedang diperdebatkan tidak cukup penting untuk diperjuangkan. Menurut Rahim (2020), penghindaran dapat menjadi pilihan yang baik ketika konflik dianggap tidak produktif atau hanya akan memperburuk hubungan di antara pihak yang terlibat. Meskipun strategi ini bisa mencegah eskalasi, penghindaran tidak menyelesaikan masalah secara langsung dan seringkali mengabaikan akar penyebab konflik.

Pada konteks organisasi, penghindaran digunakan ketika pihak-pihak yang terlibat tidak memiliki kepentingan yang cukup besar atau ketika merasa tidak ada manfaat yang cukup untuk berkonfrontasi. Salah satu keuntungan utama dari penghindaran adalah menghindari konfrontasi langsung yang dapat merusak hubungan antara rekan kerja atau tim. Namun, penghindaran juga dapat menciptakan ketidakpastian atau rasa ketidakpuasan yang tidak terungkapkan, yang dapat memburuk seiring waktu. Oleh karena itu, meskipun penghindaran dapat memberikan waktu untuk meredakan emosi, sering kali konflik tetap ada dan dapat muncul kembali di masa depan.

### **C. Peran Manajemen dalam Mengelola Konflik**

Peran manajemen dalam mengelola konflik dalam organisasi sangat penting untuk menjaga kelancaran operasi dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengarah pada penurunan produktivitas, menurunnya moral karyawan, dan bahkan dapat merusak hubungan antar anggota tim. Oleh karena itu, manajer perlu memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif. Berikut adalah penjelasan mengenai peran manajemen dalam mengelola konflik:

#### **1. Identifikasi Konflik Secara Dini**

Identifikasi konflik secara dini merupakan salah satu peran penting manajer dalam mengelola dinamika yang ada dalam organisasi. Dengan mendeteksi potensi konflik pada tahap awal, manajer dapat mencegah masalah berkembang lebih jauh yang bisa merugikan hubungan antar karyawan atau mengganggu produktivitas tim. Menurut Rahman *et al.* (2021), "Identifikasi dini konflik memungkinkan organisasi untuk mengelola masalah secara lebih proaktif dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis." Hal ini memberikan kesempatan untuk menemukan solusi lebih cepat sebelum ketegangan meningkat.

Manajer perlu mengamati perubahan perilaku atau interaksi yang terjadi di dalam tim sebagai tanda-tanda adanya konflik. Misalnya, jika ada penurunan komunikasi yang efektif atau ketegangan yang tidak diselesaikan dalam diskusi kelompok, hal ini bisa menjadi indikasi awal

adanya masalah. Pendekatan observasi langsung terhadap dinamika kerja akan membantu manajer mengenali konflik potensial dan memberikan intervensi yang diperlukan sebelum masalah menjadi lebih besar.

## **2. Menjaga Komunikasi Terbuka dan Transparan**

Menjaga komunikasi terbuka dan transparan merupakan peran krusial bagi manajer dalam mengelola konflik di dalam organisasi. Dengan adanya komunikasi yang jelas, anggota tim merasa lebih nyaman untuk menyampaikan perasaan atau permasalahan yang mungkin dihadapi, sehingga potensi konflik dapat teridentifikasi lebih awal. Menurut Iqbal *et al.* (2019), "Komunikasi yang terbuka dan transparan dapat menciptakan atmosfer yang mendukung pemecahan masalah secara konstruktif dan mengurangi ketegangan antar anggota tim." Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik mengurangi potensi kesalahpahaman yang sering menjadi sumber konflik.

Komunikasi yang terbuka memungkinkan manajer untuk mengurangi kecemasan atau kebingungan yang mungkin timbul di antara karyawan terkait keputusan organisasi atau perubahan dalam lingkungan kerja. Dengan memberikan informasi yang cukup dan menjelaskan alasan di balik kebijakan tertentu, manajer dapat mengurangi spekulasi yang sering kali memperburuk konflik. Karyawan yang merasa dilibatkan dan memiliki pemahaman yang jelas cenderung lebih menerima perubahan dan lebih bersemangat untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

## **3. Menggunakan Teknik Mediasi**

Menggunakan teknik mediasi merupakan salah satu peran penting manajer dalam mengelola konflik di organisasi. Sebagai pihak ketiga yang netral, manajer bertanggung jawab untuk memfasilitasi komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik agar dapat mencapai solusi bersama. Menurut Sari *et al.* (2020), "Mediasi yang efektif memungkinkan kedua belah pihak merasa didengar, sehingga konflik dapat diselesaikan dengan cara yang lebih konstruktif dan menguntungkan bagi semua pihak." Dengan demikian, teknik mediasi membantu mengurangi ketegangan dan memperbaiki hubungan antar individu yang terlibat.

Dengan mediasi, manajer dapat menciptakan ruang aman bagi pihak-pihak yang terlibat untuk mengungkapkan pandangannya tanpa

adanya ancaman atau intimidasi. Ini penting untuk menciptakan dialog yang produktif, di mana masing-masing pihak merasa dihargai dan dapat menyampaikan masalah secara terbuka. Sebagai mediator, manajer perlu mempertahankan keseimbangan dan menghindari keberpihakan terhadap salah satu pihak, sehingga keputusan yang diambil lebih adil dan diterima oleh kedua belah pihak.

#### **4. Menerapkan Pendekatan Win-Win**

Menerapkan pendekatan win-win merupakan salah satu cara efektif bagi manajer dalam mengelola konflik di dalam organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk mencapai solusi yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat, di mana setiap individu merasa mendapatkan manfaat tanpa ada yang dirugikan. Menurut Hidayat & Pratama (2022), "Pendekatan win-win mengarah pada pencapaian hasil yang menguntungkan bagi kedua belah pihak dengan mengedepankan kolaborasi dan pemahaman bersama." Dengan demikian, manajer berperan sebagai fasilitator yang mendorong kedua pihak untuk bekerja sama demi kepentingan bersama.

Untuk menerapkan pendekatan win-win, manajer perlu memahami kepentingan dan kebutuhan masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik. Hal ini mencakup mendengarkan dengan seksama setiap pandangan dan mengidentifikasi poin-poin yang bisa menjadi dasar untuk kompromi. Dengan cara ini, solusi yang ditemukan tidak hanya memecahkan masalah yang ada, tetapi juga memperkuat hubungan antar individu dalam organisasi. Selain itu, pendekatan ini berpotensi mencegah konflik serupa di masa depan karena kedua belah pihak merasa dihargai dan dipahami.

#### **D. Dampak Konflik terhadap Kinerja dan Budaya Organisasi**

Konflik dalam organisasi, meskipun sering kali dianggap negatif, bisa memiliki dampak yang kompleks terhadap kinerja dan budaya organisasi. Pada satu sisi, konflik dapat merusak hubungan interpersonal, menurunkan motivasi, dan menciptakan atmosfer yang tidak produktif. Namun, jika dikelola dengan baik, konflik juga dapat menjadi pendorong inovasi dan perbaikan kinerja. Berikut adalah beberapa dampak konflik terhadap kinerja dan budaya organisasi:

## **1. Penurunan Kinerja Individu dan Tim**

Konflik dalam organisasi dapat berdampak signifikan pada penurunan kinerja individu dan tim. Ketika konflik tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan gangguan dalam komunikasi dan kolaborasi antar anggota tim, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan bersama. Sebagai contoh, perbedaan pendapat yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan ketegangan, mengurangi kepercayaan, dan menurunkan motivasi kerja. Menurut Samsudin *et al.* (2024), konflik kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konflik yang dialami, semakin besar penurunan kinerja yang terjadi.

Konflik yang tidak terselesaikan dapat menyebabkan stres dan kelelahan emosional pada individu. Karyawan yang terlibat dalam konflik berkepanjangan mungkin mengalami tekanan psikologis yang berdampak pada kesehatan mental, seperti meningkatnya kecemasan atau depresi. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga dapat menurunkan produktivitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang dipenuhi dengan konflik juga cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih tinggi, karena karyawan mungkin mencari cara untuk menghindari situasi yang tidak nyaman.

## **2. Perubahan dalam Budaya Organisasi**

Konflik dalam organisasi dapat menyebabkan perubahan signifikan dalam budaya organisasi, terutama jika konflik tersebut tidak dikelola dengan baik. Budaya organisasi, yang mencakup nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, dapat terpengaruh oleh adanya konflik yang berlarut-larut. Misalnya, konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan ketidakpercayaan antar anggota tim, mengurangi semangat kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis. Menurut Maamari dan Saheb (2018), budaya organisasi yang buruk atau tidak sesuai dengan nilai-nilai yang diinginkan dapat menghambat motivasi karyawan, menimbulkan konflik, menciptakan ketidakpastian, dan menurunkan semangat kerja.

Perubahan negatif dalam budaya organisasi akibat konflik dapat berdampak pada penurunan kinerja secara keseluruhan. Ketika nilai-nilai positif yang sebelumnya dianut mulai tergerus oleh konflik, karyawan mungkin merasa kurang termotivasi dan enggan untuk berkontribusi secara maksimal. Selain itu, norma-norma kerja yang dulunya

mendukung kolaborasi dan komunikasi efektif bisa tergantikan oleh perilaku defensif dan silo mentalities, di mana departemen atau individu bekerja secara terisolasi tanpa koordinasi yang baik. Hal ini tentu saja menghambat efisiensi operasional dan inovasi dalam organisasi.

### **3. Peningkatan Turnover Karyawan**

Konflik dalam lingkungan kerja dapat berdampak signifikan pada peningkatan turnover karyawan. Ketika konflik tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, stres, dan penurunan motivasi di antara karyawan. Akibatnya, karyawan mungkin mencari peluang kerja lain yang menawarkan lingkungan yang lebih harmonis dan mendukung. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Saharso dan Toyibah (2023) menemukan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak hubungan antar karyawan dan antara karyawan dengan manajemen. Hal ini dapat menciptakan atmosfer kerja yang tidak kondusif, di mana komunikasi menjadi terhambat dan kerjasama tim menurun. Dalam jangka panjang, situasi semacam ini dapat mendorong karyawan yang berpotensi tinggi untuk mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung, sehingga organisasi kehilangan aset berharga.

### **4. Meningkatnya Kreativitas dan Inovasi (Jika Dikelola dengan Baik)**

Konflik dalam organisasi, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi faktor yang meningkatkan kreativitas dan inovasi. Konflik yang muncul dapat mendorong anggota tim untuk berpikir lebih kritis dan menghasilkan solusi yang lebih kreatif untuk menyelesaikan masalah yang ada. Proses diskusi yang intens sering kali mengarah pada penciptaan ide-ide baru dan pendekatan yang lebih inovatif dalam menghadapi tantangan. Dalam hal ini, konflik bukan hanya menjadi hambatan, tetapi juga bisa menjadi pendorong untuk perubahan positif. Menurut Lestari (2020), konflik yang dikelola dengan baik dapat mempercepat proses inovasi dalam organisasi karena menantang status quo dan mendorong ide-ide segar.

Manajemen konflik yang efektif menciptakan lingkungan yang lebih terbuka terhadap perbedaan pendapat dan perspektif. Karyawan

yang merasa dihargai kontribusinya, meskipun berada dalam situasi konflik, lebih cenderung untuk berbagi ide yang tidak konvensional dan berpikir out-of-the-box. Ini memberikan ruang bagi budaya organisasi yang lebih inklusif, di mana berbagai ide dan pendekatan diuji. Dalam konteks ini, meskipun konflik dapat menegangkan, jika diselesaikan dengan cara yang konstruktif, dapat memperkaya budaya organisasi dan mendorong inovasi yang lebih besar.

## **5. Gangguan dalam Komunikasi dan Kolaborasi**

Konflik dalam organisasi dapat mengganggu komunikasi dan kolaborasi antar individu serta tim, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas kerja. Ketika konflik tidak dikelola dengan baik, individu cenderung menarik diri dari interaksi sosial dan enggan berbagi informasi, sehingga menyebabkan miskomunikasi yang dapat memperlambat pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Selain itu, konflik yang berkepanjangan dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh ketegangan, di mana anggota tim lebih fokus pada perbedaan dibandingkan pencapaian tujuan bersama. Menurut Rahmawati (2021), konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak hubungan interpersonal dalam organisasi dan menurunkan tingkat kolaborasi di antara anggota tim, yang berujung pada penurunan produktivitas secara keseluruhan.

Ketika komunikasi terganggu akibat konflik, kesalahpahaman menjadi lebih sering terjadi, menyebabkan timbulnya interpretasi yang salah terhadap tugas atau instruksi yang diberikan. Hal ini mengarah pada peningkatan kesalahan kerja serta penurunan kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif dapat menghambat pertukaran ide dan inovasi dalam organisasi, karena karyawan mungkin merasa ragu untuk menyampaikan pendapatnya di lingkungan yang tidak mendukung. Dalam jangka panjang, situasi seperti ini dapat merusak budaya organisasi yang seharusnya berbasis pada keterbukaan, transparansi, dan kerja sama.



# **BAB X**

## **PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERILAKU ORGANISASI**

---

---

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perilaku organisasi merupakan aspek krusial dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di lingkungan institusi. Organisasi yang memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi karyawan, serta mendorong produktivitas. Perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh strategi manajemen yang diterapkan, termasuk dalam hal kepemimpinan, komunikasi, dan budaya kerja. Dengan memahami dinamika perilaku organisasi, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam mengelola sumber daya manusia guna mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, pendekatan yang terstruktur dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan menjadi kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi.

### **A. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan**

Rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan bagian fundamental dari pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Proses ini bertujuan untuk mendapatkan individu yang memiliki kompetensi, keterampilan, serta kecocokan dengan budaya organisasi agar dapat berkontribusi secara maksimal. Rekrutmen melibatkan serangkaian aktivitas untuk menarik kandidat potensial, sementara seleksi berfokus pada penilaian dan pemilihan kandidat terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi dalam merekrut dan menyeleksi karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih

dinamis dan harmonis. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai proses rekrutmen dan seleksi menjadi aspek krusial dalam manajemen perilaku organisasi.

### **1. Rekrutmen Karyawan dalam Perilaku Organisasi**

Rekrutmen karyawan adalah salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Dalam konteks perilaku organisasi, rekrutmen tidak hanya sekadar mencari individu untuk mengisi posisi kosong, tetapi juga tentang menemukan kandidat yang memiliki kemampuan dan karakteristik yang sesuai dengan budaya organisasi dan nilai-nilai yang dijunjung. Proses ini juga mempengaruhi dinamika interpersonal di dalam organisasi, karena cara orang diterima dapat membentuk struktur sosial yang lebih besar. Selain itu, rekrutmen dapat memengaruhi tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, yang berdampak langsung pada kinerja dan keberhasilan organisasi. Beberapa aspek penting dalam rekrutmen yang relevan dengan perilaku organisasi meliputi:

#### **a. Strategi Rekrutmen**

Strategi rekrutmen berperan penting dalam membentuk komposisi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan budaya kerja yang diinginkan. Pemilihan saluran rekrutmen yang tepat, seperti penggunaan media sosial atau kampus, memungkinkan organisasi untuk menjangkau kandidat yang tepat secara efektif. Selain itu, proses ini harus mempertimbangkan faktor kecocokan budaya agar kandidat yang dipilih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Strategi rekrutmen yang efektif akan membantu menarik individu yang tidak hanya memiliki keterampilan yang dibutuhkan, tetapi juga nilai-nilai yang sejalan dengan budaya organisasi.

#### **b. Seleksi Kandidat**

Seleksi kandidat adalah tahap krusial dalam proses rekrutmen yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam membentuk tim yang solid dan efisien. Proses ini bertujuan untuk memilih individu yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan beradaptasi dengan budaya dan lingkungan kerja yang ada. Seleksi yang dilakukan dengan cermat dapat memastikan bahwa kandidat yang terpilih mampu

bekerja dengan baik dalam tim, berkontribusi secara positif terhadap organisasi, dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks perilaku organisasi, seleksi kandidat yang tepat akan mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan setelah bergabung dengan organisasi.

c. Pengaruh Budaya Organisasi

Pengaruh budaya organisasi dalam rekrutmen sangat signifikan karena dapat mempengaruhi pilihan kandidat yang melamar dan keputusan organisasi dalam memilih individu yang tepat. Budaya organisasi yang kuat memberikan gambaran yang jelas tentang nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan di dalam perusahaan. Proses rekrutmen yang mempertimbangkan kecocokan budaya akan menghasilkan individu yang lebih mudah beradaptasi, lebih berkomitmen, dan mampu bekerja dengan baik dalam lingkungan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa calon karyawan tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga dapat mendukung dan berkembang dalam budaya yang ada.

d. Proses Onboarding dan Integrasi

Proses onboarding dan integrasi merupakan aspek yang sangat penting setelah rekrutmen, karena membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan organisasi dan memahami peran serta tanggung jawab dengan lebih jelas. Onboarding yang efektif memungkinkan karyawan untuk merasa lebih diterima, meminimalisir rasa cemas, dan mengurangi kemungkinan turnover. Selama proses ini, karyawan diberi pemahaman mengenai budaya organisasi, nilai-nilai inti, dan cara-cara kerja yang diharapkan. Hal ini juga menciptakan pengalaman awal yang positif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatannya dalam jangka panjang.

## **2. Seleksi Karyawan dalam Perilaku Organisasi**

Seleksi karyawan adalah proses yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena berfungsi untuk memastikan bahwa individu yang bergabung dengan organisasi memiliki keterampilan, kompetensi, dan nilai yang sesuai dengan kebutuhan serta budaya organisasi. Dalam konteks perilaku organisasi, seleksi karyawan lebih dari sekadar memilih orang yang memenuhi kriteria teknis atau

kualifikasi tertentu, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana individu tersebut akan berperilaku dalam lingkungan sosial dan budaya organisasi. Seleksi yang tepat tidak hanya mengurangi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan tetapi juga berkontribusi pada penciptaan tim yang harmonis dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Beberapa aspek penting dalam seleksi karyawan yang relevan dengan perilaku organisasi meliputi:

a. Proses Seleksi yang Sistematis

Proses seleksi yang sistematis sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan yang terpilih memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan dan dapat berintegrasi dengan baik dalam budaya organisasi. Proses seleksi yang terstruktur memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kandidat secara objektif, menggunakan serangkaian kriteria yang relevan dengan posisi yang akan diisi. Ini termasuk wawancara terstandarisasi, tes keterampilan, dan penilaian kepribadian yang disesuaikan dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Dengan proses yang sistematis, perusahaan dapat meminimalkan bias dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan peluang untuk memilih kandidat yang paling sesuai.

Proses seleksi yang sistematis memberikan kejelasan bagi kandidat mengenai apa yang diharapkan selama proses seleksi, yang pada gilirannya menciptakan pengalaman yang lebih transparan dan profesional. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan seleksi, tetapi juga membangun reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang adil dan terorganisir. Proses seleksi yang baik juga dapat meningkatkan keterlibatan kandidat, karena merasa bahwa perusahaan serius dalam memilih individu yang tepat untuk tim.

b. Tes Psikologi dan Penilaian Kecocokan Budaya

Tes psikologi dan penilaian kecocokan budaya adalah alat penting dalam proses seleksi untuk memastikan bahwa kandidat tidak hanya memenuhi persyaratan teknis tetapi juga cocok dengan budaya organisasi. Tes psikologi memungkinkan perusahaan untuk menilai karakteristik pribadi, kepribadian, dan kemampuan kognitif kandidat yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara atau tes keterampilan standar. Penilaian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana

kandidat akan berinteraksi dengan rekan kerja, mengelola stres, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, tes psikologi membantu mencocokkan individu dengan lingkungan yang tepat, yang dapat meningkatkan kesuksesan dan kepuasan kerja.

Penilaian kecocokan budaya menjadi kunci dalam memastikan bahwa kandidat dapat bekerja dengan baik dalam tim dan mendukung nilai-nilai serta tujuan perusahaan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan jelas membutuhkan karyawan yang bisa beradaptasi dengan budaya tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Oleh karena itu, penilaian kecocokan budaya mengidentifikasi apakah kandidat memiliki nilai, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan dalam organisasi. Hal ini sangat mempengaruhi retensi karyawan dan kepuasan kerja jangka panjang, karena karyawan yang cocok dengan budaya organisasi lebih cenderung merasa terlibat dan termotivasi.

c. Wawancara dan Keterampilan Komunikasi

Wawancara dan keterampilan komunikasi merupakan aspek krusial dalam proses seleksi karyawan, karena melalui wawancara, organisasi dapat memperoleh wawasan lebih mendalam tentang karakter dan kemampuan kandidat yang tidak dapat terlihat melalui dokumen atau tes lainnya. Selama wawancara, keterampilan komunikasi yang baik sangat penting untuk membangun hubungan yang efektif antara pewawancara dan kandidat, yang dapat menciptakan suasana yang nyaman dan terbuka. Kandidat yang mampu berkomunikasi dengan jelas dan percaya diri menunjukkan kemampuan untuk berinteraksi dengan tim dan beradaptasi dengan budaya organisasi. Proses wawancara yang dilakukan dengan baik juga memberikan gambaran mengenai bagaimana kandidat akan berkomunikasi dalam situasi kerja yang berbeda.

Keterampilan komunikasi juga membantu dalam menilai bagaimana kandidat dapat menjelaskan ide, menjawab pertanyaan secara efektif, dan berkomunikasi dalam situasi yang memerlukan klarifikasi atau negosiasi. Dalam konteks organisasi, kemampuan untuk menyampaikan informasi secara efisien sangat penting, terutama dalam tim yang harus bekerja

bersama untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, keterampilan mendengarkan yang baik selama wawancara juga menunjukkan kemampuan kandidat untuk memahami perspektif orang lain dan berkolaborasi dalam tim, yang menjadi komponen penting dalam keberhasilan organisasi.

d. **Penilaian Kinerja dan Potensi Pengembangan**

Penilaian kinerja dan potensi pengembangan merupakan aspek krusial dalam seleksi karyawan yang membantu organisasi untuk memastikan bahwa kandidat tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, tetapi juga memiliki kemampuan untuk berkembang di masa depan. Dalam seleksi, penilaian kinerja memberikan gambaran tentang bagaimana kandidat telah berprestasi di posisi sebelumnya, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini penting karena kinerja yang baik di masa lalu sering kali menjadi indikator bahwa kandidat dapat berkontribusi dengan efektif dalam peran yang lebih besar di masa depan. Penilaian kinerja ini tidak hanya mencakup pencapaian individu, tetapi juga kemampuan kandidat untuk bekerja dalam tim dan memenuhi standar organisasi.

Potensi pengembangan kandidat juga sangat penting untuk dipertimbangkan. Organisasi tidak hanya mencari karyawan yang mampu menjalankan tugas-tugas tertentu, tetapi juga yang memiliki kemampuan untuk belajar dan berkembang, mengatasi tantangan baru, dan beradaptasi dengan perubahan. Potensi pengembangan yang tinggi memungkinkan kandidat untuk mengambil peran yang lebih besar dalam jangka panjang, berkontribusi pada inovasi dan strategi organisasi. Oleh karena itu, melalui penilaian ini, organisasi dapat memilih individu yang bukan hanya cocok untuk posisi saat ini tetapi juga memiliki kapasitas untuk tumbuh dalam peran yang lebih tinggi.

## **B. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan**

Pengembangan dan pelatihan karyawan adalah bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam perilaku organisasi, karena keduanya berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses pengembangan dan pelatihan karyawan tidak hanya

melibatkan pembelajaran keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pemahaman mengenai budaya organisasi, peningkatan komunikasi antar karyawan, dan peningkatan keterampilan kepemimpinan. Di bawah ini adalah penjelasan rinci mengenai kedua aspek tersebut dalam konteks perilaku organisasi:

## **1. Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan, sehingga dapat berkembang dalam karirnya dan berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi. Proses ini tidak hanya melibatkan pelatihan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pembentukan karakter, kemampuan kepemimpinan, dan pemahaman terhadap budaya organisasi. Pengembangan karyawan mencakup serangkaian langkah yang dirancang untuk memfasilitasi pertumbuhan individu dalam organisasi. Proses ini biasanya dimulai dengan identifikasi kebutuhan pengembangan dan diikuti dengan implementasi serta evaluasi yang terstruktur. Berikut adalah langkah-langkah yang umumnya ada dalam pengembangan karyawan:

### **a. Analisis Kebutuhan Pengembangan**

Analisis kebutuhan pengembangan merupakan langkah pertama yang sangat penting dalam pengembangan karyawan, karena membantu organisasi untuk mengetahui kebutuhan spesifik yang harus dipenuhi agar karyawan dapat berkembang secara maksimal. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi keterampilan yang kurang atau tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melalui analisis ini, manajer SDM dapat menentukan area yang membutuhkan peningkatan, apakah itu keterampilan teknis, manajerial, atau soft skills. Salah satu metode yang umum digunakan adalah survei atau wawancara dengan karyawan dan manajer untuk mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan yang ada dan yang dibutuhkan. Menurut Lippincott (2020), "Analisis kebutuhan pengembangan bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai keterampilan yang perlu ditingkatkan agar karyawan dapat berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi."

Langkah selanjutnya adalah merancang program pengembangan yang dapat mengisi kekurangan keterampilan tersebut. Proses ini

melibatkan pemilihan jenis pelatihan atau pengembangan yang tepat berdasarkan hasil analisis. Misalnya, jika kebutuhan utama adalah keterampilan kepemimpinan, maka pelatihan manajerial atau coaching dapat dipilih. Selain itu, tujuan pengembangan juga perlu disesuaikan dengan arah strategis organisasi. Dengan demikian, program yang dirancang akan lebih relevan dan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Langkah ini juga memperhitungkan karakteristik individu karyawan, sehingga program pengembangan dapat diimplementasikan secara efektif.

Evaluasi terhadap hasil pengembangan juga menjadi bagian dari analisis kebutuhan pengembangan yang tidak boleh diabaikan. Evaluasi dilakukan untuk mengukur apakah keterampilan yang telah dikembangkan benar-benar dapat meningkatkan kinerja individu dan tim. Proses evaluasi ini tidak hanya dilakukan setelah pelatihan selesai, tetapi juga dalam bentuk umpan balik berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat melihat apakah pengembangan yang dilakukan telah sesuai dengan tujuan awal atau perlu penyesuaian lebih lanjut. Hal ini juga memberikan peluang untuk memperbaiki program pengembangan agar lebih efektif di masa mendatang.

b. Perencanaan Pengembangan

Perencanaan pengembangan karyawan adalah langkah penting dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif. Proses ini melibatkan identifikasi tujuan jangka panjang organisasi dan bagaimana pengembangan karyawan dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dalam perencanaan ini, diperlukan analisis yang mendalam terhadap kebutuhan organisasi dan potensi yang ada pada setiap karyawan. Tujuan utama dari perencanaan pengembangan adalah untuk menciptakan jalur karier yang jelas bagi karyawan, serta menghubungkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Menurut Williams (2022), "Perencanaan pengembangan yang matang memastikan bahwa setiap langkah yang diambil dalam program pengembangan selaras dengan kebutuhan jangka panjang organisasi dan aspirasi karier individu."

Langkah berikutnya dalam perencanaan pengembangan adalah penyusunan strategi yang jelas dan terukur untuk pencapaian

tujuan tersebut. Dalam hal ini, organisasi perlu menentukan keterampilan spesifik yang harus dikembangkan oleh karyawan dan memilih metode pelatihan yang paling sesuai. Misalnya, untuk posisi manajerial, perusahaan dapat merancang pelatihan kepemimpinan yang akan melatih karyawan dalam pengambilan keputusan, manajemen tim, dan komunikasi efektif. Perencanaan ini juga mencakup waktu yang dibutuhkan untuk setiap tahap pengembangan, serta sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan program tersebut. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap program pengembangan memiliki arah yang jelas dan dapat diukur keberhasilannya.

Perencanaan pengembangan juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi pelaksanaan program. Perubahan dalam teknologi, regulasi, dan pasar dapat memengaruhi kebutuhan keterampilan yang dibutuhkan di masa depan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki fleksibilitas dalam perencanaan pengembangan, sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Proses ini juga harus mempertimbangkan keinginan karyawan untuk berkembang dalam organisasi, agar tetap termotivasi dan merasa dihargai. Perencanaan yang baik tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga memberikan nilai tambah bagi karyawan yang terlibat dalam pengembangan tersebut.

#### c. Implementasi Program Pengembangan

Implementasi program pengembangan karyawan adalah tahap yang menentukan keberhasilan dari setiap langkah sebelumnya dalam pengembangan SDM. Setelah perencanaan matang dilakukan, penting untuk memastikan bahwa program yang telah disusun dapat dijalankan dengan efektif. Tahap ini melibatkan komunikasi yang jelas kepada semua pihak terkait mengenai tujuan dan manfaat program pengembangan. Hal ini dapat mencakup pengenalan kepada karyawan tentang jenis pelatihan atau program yang akan diikuti serta peran yang diharapkan dalam proses tersebut. Menurut Johnson (2021), "Implementasi yang efektif membutuhkan komitmen dari seluruh level organisasi untuk memastikan bahwa setiap langkah pengembangan diterima dengan baik oleh karyawan."

Pada implementasi, penting untuk menyediakan dukungan yang cukup, baik dalam bentuk materi, waktu, maupun sumber daya manusia. Tanpa dukungan yang cukup, program pengembangan dapat terhambat dan tidak mencapai tujuan yang diinginkan. Karyawan harus diberikan akses yang mudah ke materi pelatihan, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan sesuai dengan waktu yang tersedia dalam rutinitas pekerjaan. Organisasi juga perlu menyediakan pembimbing atau mentor yang dapat membantu karyawan dalam menjalani program tersebut. Selain itu, pengawasan yang rutin terhadap kemajuan peserta dalam program pengembangan juga diperlukan untuk memastikan bahwa ia berada di jalur yang benar.

Evaluasi terhadap implementasi program pengembangan adalah langkah penting untuk mengukur keberhasilan dan dampak dari program tersebut. Proses ini mencakup pengumpulan umpan balik dari karyawan yang telah mengikuti program serta analisis terhadap perubahan kinerja pasca-pelatihan. Dengan adanya evaluasi, organisasi dapat menilai apakah program pengembangan perlu diperbaiki atau disesuaikan dengan kebutuhan yang berkembang. Proses ini juga membantu mengidentifikasi potensi hambatan yang mungkin timbul selama implementasi dan memberikan dasar untuk perbaikan lebih lanjut. Implementasi yang terus menerus diawasi dan disesuaikan akan memastikan bahwa program pengembangan selalu relevan dan efektif.

d. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik merupakan tahap penting dalam pengembangan karyawan, karena memungkinkan organisasi untuk mengukur efektivitas program yang telah diimplementasikan. Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana tujuan pengembangan telah tercapai, apakah karyawan telah memperoleh keterampilan atau pengetahuan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Hal ini juga melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti pengamatan langsung, survei, atau wawancara dengan peserta program pengembangan. Menurut Brown (2020), "Evaluasi yang baik tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga proses dan

pengalaman peserta dalam mengikuti program pengembangan, yang dapat memberikan wawasan penting untuk perbaikan lebih lanjut."

Umpan balik yang konstruktif dari peserta sangat penting untuk pengembangan karyawan. Umpan balik ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memahami kekuatan serta area yang masih perlu diperbaiki. Proses umpan balik yang baik juga melibatkan diskusi dua arah antara karyawan dan manajer atau pelatih, di mana karyawan dapat berbicara tentang tantangan yang dihadapi selama program pengembangan. Umpan balik yang diberikan harus spesifik, jelas, dan mendukung, agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang. Karyawan yang menerima umpan balik yang konstruktif lebih cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan perbaikan dalam kinerja.

Langkah terakhir dalam evaluasi dan umpan balik adalah melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi. Tindak lanjut ini mencakup pengidentifikasian area yang membutuhkan perbaikan dan perencanaan untuk pelatihan lanjutan atau pengembangan lebih lanjut. Dengan adanya tindak lanjut, organisasi dapat memastikan bahwa program pengembangan karyawan selalu relevan dan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan. Evaluasi yang berkelanjutan juga memberikan data yang berharga bagi organisasi untuk memperbaiki program pengembangan di masa depan, menciptakan siklus peningkatan yang berkelanjutan.

## **2. Pelatihan Karyawan**

Pelatihan karyawan adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan ini memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja individu, memperkenalkan teknik baru, serta menyesuaikan keterampilan karyawan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Pelatihan karyawan dapat berlangsung dalam berbagai bentuk, mulai dari pelatihan teknis hingga pengembangan soft skills. Pelatihan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik karyawan.

Beberapa jenis pelatihan yang umum dilakukan di tempat kerja antara lain:

a. Pelatihan Orientasi

Pelatihan orientasi merupakan jenis pelatihan yang dilakukan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan organisasi, budaya perusahaan, dan proses-proses yang ada di tempat kerja. Tujuan utama dari pelatihan ini adalah untuk memudahkan karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru, sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan orientasi juga memberikan informasi penting mengenai kebijakan perusahaan, keselamatan kerja, dan tujuan organisasi. Menurut Davis (2021), "Pelatihan orientasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempercepat transisi ke dalam peran baru dalam organisasi."

Pelatihan orientasi juga mencakup pengenalan kepada tim atau departemen yang akan bekerja dengan karyawan baru. Hal ini membantu membangun hubungan antar karyawan serta menciptakan rasa kenyamanan dan kepercayaan dalam bekerja sama. Di dalam pelatihan orientasi, karyawan biasanya diberikan informasi tentang struktur organisasi, peran dan tanggung jawab, serta caranya berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Dengan demikian, merasa lebih yakin tentang kontribusi yang dapat diberikan dan bagaimana dapat berfungsi dengan baik dalam lingkungan kerja. Program orientasi yang terstruktur dengan baik memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memahami ekspektasi perusahaan terhadapnya.

b. Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis adalah jenis pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan khusus yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif. Pelatihan ini umumnya ditujukan untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan teknis tertentu, seperti penggunaan peralatan, perangkat lunak, atau prosedur tertentu. Tujuan utama dari pelatihan teknis adalah untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan efisien dan aman menggunakan alat dan teknologi yang relevan. Menurut Thompson (2019), "Pelatihan teknis sangat penting dalam dunia kerja modern, karena memberikan keterampilan praktis yang langsung diterapkan di

lapangan, meningkatkan produktivitas dan mengurangi kesalahan operasional."

Pelatihan teknis memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memahami dengan lebih baik bagaimana menggunakan perangkat keras atau perangkat lunak yang digunakan sehari-hari. Karyawan yang telah dilatih secara teknis akan lebih siap untuk menghadapi tantangan operasional yang lebih kompleks dan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terjadi di tempat kerja. Pelatihan ini dapat mencakup pengajaran tentang sistem teknologi baru, prosedur keselamatan, serta teknik perawatan dan perbaikan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, pelatihan teknis sangat berperan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja dan keselamatan kerja di berbagai sektor industri.

c. Pelatihan Keterampilan Sosial (*Soft Skills*)

Pelatihan keterampilan sosial (*soft skills*) menjadi semakin penting dalam dunia kerja, karena keterampilan ini memengaruhi interaksi antar individu dan kesuksesan dalam bekerja secara tim. Soft skills meliputi kemampuan komunikasi, kepemimpinan, kerjasama tim, manajemen waktu, dan pemecahan masalah, yang semuanya penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Pelatihan ini bertujuan untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan klien secara efektif. Menurut Smith (2020), "Keterampilan sosial yang kuat adalah kunci untuk menciptakan hubungan yang baik di tempat kerja, meningkatkan kolaborasi, dan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama."

Pelatihan keterampilan sosial sangat berguna dalam meningkatkan kepemimpinan dan kemampuan manajerial karyawan. Para pemimpin yang memiliki keterampilan sosial yang baik mampu memotivasi tim, mendengarkan kebutuhan anggota tim, dan mengelola konflik secara efektif. Pelatihan ini juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi situasi yang memerlukan empati dan kecerdasan emosional, yang sering kali mempengaruhi hasil dari interaksi sosial di tempat kerja. Melalui pelatihan keterampilan sosial, karyawan dapat lebih percaya diri

dalam berkomunikasi, baik dalam situasi formal maupun informal.

d. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan kepemimpinan adalah jenis pelatihan yang dirancang untuk membantu individu mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk memimpin tim dan organisasi dengan efektif. Pelatihan ini mencakup pengembangan kemampuan seperti pengambilan keputusan, komunikasi, delegasi, dan manajemen konflik. Pemimpin yang terlatih dengan baik mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi tim, dan menciptakan budaya kerja yang produktif. Menurut Williams (2019), "Pelatihan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi orang lain, mengelola perubahan, dan mencapai tujuan organisasi secara efisien."

Pelatihan kepemimpinan juga membantu individu untuk memahami gaya kepemimpinan dan bagaimana menyesuaikannya dengan kebutuhan tim yang beragam. Dengan pelatihan ini, pemimpin dapat belajar untuk memimpin dengan empati, meningkatkan kecerdasan emosional, dan membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan analisis yang lebih matang. Pelatihan ini juga menekankan pentingnya pemimpin untuk dapat menginspirasi dan membimbing orang lain, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Pengembangan pemimpin yang kuat dalam organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan kooperatif.

### C. Penilaian Kinerja dan Penghargaan

Penilaian kinerja dan penghargaan adalah dua aspek utama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang sangat berpengaruh terhadap perilaku organisasi. Kedua elemen ini bekerja sama untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks perilaku organisasi, penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur seberapa baik karyawan memenuhi ekspektasi dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Di sisi lain, penghargaan berfungsi sebagai

insentif atau pengakuan terhadap pencapaian karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa keterikatan dan komitmen terhadap organisasi.

## 1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk menilai sejauh mana individu atau tim dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mengukur pencapaian, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengidentifikasi potensi pengembangan karyawan. Proses ini juga digunakan untuk mendukung keputusan terkait dengan promosi, penghargaan, pelatihan, atau pemutusan hubungan kerja. Penilaian kinerja yang efektif memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan motivasi kerja di organisasi. Ada beberapa metode penilaian kinerja yang umum digunakan, seperti:

### a. Penilaian Berbasis Tujuan (*Management by Objectives*/MBO)

Metode *Management by Objectives* (MBO) merupakan sistem penilaian kinerja yang berfokus pada pencapaian tujuan tertentu yang telah disepakati antara manajer dan karyawan. MBO menekankan pentingnya partisipasi individu dalam menentukan tujuan yang harus dicapai, sehingga karyawan lebih merasa terlibat dan termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan. Proses ini melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada sejauh mana tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai oleh individu atau tim. Penilaian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian dan kekurangan yang ada, serta dapat menjadi dasar untuk pengembangan lebih lanjut. Menurut Haryadi dan Soemarto (2020), MBO efektif dalam meningkatkan transparansi tujuan dan menyelaraskan visi antara karyawan dan manajemen.

Dengan menggunakan MBO, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan individu dan organisasi saling terhubung, dan setiap karyawan tahu apa yang diharapkan darinya. Proses penilaian berbasis tujuan ini juga mengharuskan adanya pengukuran kinerja yang terukur dan jelas. Setiap tujuan yang ditetapkan harus dapat diukur untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan terarah dalam pencapaian tujuan yang telah

disepakati. Dengan adanya evaluasi yang rutin, manajer dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan membimbing karyawan untuk memperbaiki kelemahan dalam kinerja.

b. Penilaian Berbasis Kompetensi

Penilaian berbasis kompetensi merupakan metode penilaian kinerja yang menilai kemampuan individu dalam mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang baik. Pendekatan ini lebih menekankan pada aspek kualitas daripada hanya fokus pada hasil kerja, mengingat bahwa kompetensi mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi performa individu dalam pekerjaan. Penilaian ini umumnya digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dalam aspek teknis maupun perilaku yang diperlukan dalam pekerjaan. Selain itu, penilaian berbasis kompetensi memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang potensi individu untuk berkembang dalam organisasi. Menurut Utami (2021), kompetensi yang diukur dalam penilaian ini mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi.

Metode penilaian berbasis kompetensi membantu organisasi untuk mengevaluasi kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan menggunakan pendekatan ini, manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih terfokus pada area-area spesifik yang perlu ditingkatkan oleh karyawan, sehingga pengembangan kompetensi menjadi lebih terarah. Penilaian ini juga memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, karena organisasi dapat mengetahui kompetensi apa yang perlu dikembangkan di masa depan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Selain itu, dengan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kompetensi ini pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan berbagai sumber, seperti atasan, rekan sejawat, bawahan, dan bahkan diri sendiri, untuk memberikan perspektif

komprehensif mengenai performa seorang karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kompetensi dan perilaku individu dalam lingkungan kerja. Menurut Qolbi *et al.* (2025), penerapan metode 360 derajat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan rata-rata penilaian mencapai 85,28 dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa umpan balik dari berbagai sumber dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Selain itu, metode ini juga mendorong budaya komunikasi terbuka dan transparan dalam organisasi.

Implementasi umpan balik 360 derajat memerlukan perencanaan yang matang dan dukungan pelatihan yang memadai. Tanpa persiapan yang tepat, proses ini dapat menimbulkan resistensi atau ketidakpercayaan di antara karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami tujuan dan manfaat dari metode ini. Pelatihan yang efektif dapat membantu meningkatkan keterampilan dalam memberikan dan menerima umpan balik secara konstruktif. Dengan demikian, metode ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

d. Penilaian Berbasis Hasil

Penilaian berbasis hasil adalah metode evaluasi kinerja yang menekankan pencapaian tujuan dan hasil yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Dalam pendekatan ini, kinerja karyawan diukur berdasarkan sejauh mana berhasil mencapai target yang telah ditentukan, sehingga memberikan gambaran objektif mengenai kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Menurut Sinambela (2016), penilaian kinerja yang terstruktur menawarkan solusi yang lebih handal dengan menyediakan data dan analisis yang komprehensif tentang kemampuan pegawai dan kontribusi setiap pegawai. Dengan demikian, metode ini tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi karyawan yang berprestasi tinggi, tetapi juga mengarahkan upaya pengembangan bagi yang memerlukan peningkatan kinerja. Selain itu, penilaian berbasis hasil mendorong karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian target, meningkatkan motivasi, dan memastikan

bahwa upayanya selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Penerapan penilaian berbasis hasil memerlukan perencanaan yang cermat dan komunikasi yang jelas mengenai ekspektasi dan standar yang harus dicapai. Tanpa pemahaman yang tepat, karyawan mungkin mengalami kebingungan atau merasa terbebani dengan target yang ditetapkan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) agar karyawan memiliki panduan yang jelas dalam bekerja. Selain itu, dukungan dan umpan balik yang kontinu dari atasan dapat membantu karyawan mengatasi hambatan yang mungkin muncul selama proses pencapaian hasil. Dengan pendekatan yang tepat, penilaian berbasis hasil dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

## **2. Penghargaan**

Penghargaan merupakan salah satu alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengapresiasi karyawan atas kontribusinya dan pencapaiannya dalam organisasi. Penghargaan yang diberikan dengan tepat dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, serta memperkuat ikatan dengan organisasi. Proses pemberian penghargaan juga berfungsi untuk menunjukkan pengakuan terhadap usaha dan prestasi individu atau kelompok. Penghargaan dapat berupa berbagai bentuk, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Berikut adalah beberapa jenis penghargaan yang umum digunakan dalam organisasi:

### **a. Penghargaan Finansial**

Penghargaan finansial adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi ini dapat berupa gaji pokok, bonus, tunjangan, insentif, dan manfaat finansial lainnya yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Menurut Karami *et al.* (2013), penghargaan finansial mencakup imbalan atau manfaat yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau pendanaan, seperti gaji, tunjangan, dan bonus. Pemberian penghargaan finansial yang kompetitif dan adil dapat meningkatkan motivasi

dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, penghargaan finansial juga berfungsi sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif.

Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa sistem penghargaan finansial yang diterapkan adil dan transparan. Ketidakadilan dalam distribusi penghargaan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang objektif dan komunikasi yang jelas mengenai kriteria penghargaan menjadi krusial. Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara penghargaan finansial dan non-finansial, seperti pengakuan, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kondusif, untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan. Pendekatan holistik dalam manajemen penghargaan ini akan membantu organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

b. Penghargaan Non-Finansial

Penghargaan non-finansial adalah bentuk apresiasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tanpa melibatkan kompensasi moneter secara langsung, namun tetap memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Penghargaan ini dapat berupa pengakuan atas pencapaian, kesempatan untuk pengembangan karier, fleksibilitas kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), penghargaan non-finansial mencakup elemen-elemen seperti apresiasi verbal, peluang pelatihan, dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, yang semuanya dapat meningkatkan loyalitas serta kinerja karyawan. Dengan menerapkan strategi penghargaan non-finansial yang efektif, organisasi dapat membangun budaya kerja yang positif serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap visi dan misi perusahaan. Selain itu, bentuk penghargaan ini juga membantu organisasi dalam mempertahankan talenta terbaik tanpa harus bergantung sepenuhnya pada insentif finansial.

Pada praktiknya, penghargaan non-finansial sering kali lebih berkelanjutan dibandingkan penghargaan finansial karena

mampu memberikan dampak jangka panjang terhadap motivasi intrinsik karyawan. Pengakuan atas kerja keras yang diberikan oleh atasan atau rekan kerja, misalnya, dapat meningkatkan rasa percaya diri serta kepuasan kerja individu tanpa memerlukan tambahan biaya bagi perusahaan. Selain itu, kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, mentoring, atau promosi internal memberikan nilai lebih bagi karyawan karena menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusinya secara serius. Jika dikelola dengan baik, penghargaan non-finansial dapat meningkatkan retensi karyawan serta mengurangi turnover yang dapat membebani organisasi dengan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Oleh karena itu, banyak organisasi yang mulai mengintegrasikan sistem penghargaan non-finansial sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia.

c. Penghargaan Bersifat Waktu

Penghargaan bersifat waktu merupakan bentuk insentif yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam bentuk fleksibilitas waktu kerja, cuti tambahan, atau pengurangan jam kerja sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusinya. Penghargaan ini sangat relevan dalam lingkungan kerja modern, di mana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional menjadi faktor penting dalam kepuasan serta produktivitas karyawan. Menurut Cascio dan Boudreau (2022), fleksibilitas waktu kerja yang diberikan sebagai penghargaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat stres, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memberikan penghargaan berupa waktu, perusahaan tidak hanya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, penghargaan ini dapat membantu perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan tenaga kerja yang semakin beragam.

Penerapan penghargaan bersifat waktu dapat dilakukan melalui berbagai skema, seperti jadwal kerja fleksibel, kebijakan kerja dari rumah, atau tambahan cuti bagi karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa. Strategi ini memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu secara lebih efektif, sehingga dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif tanpa merasa

terbebani oleh jam kerja yang kaku. Selain itu, penghargaan berbasis waktu dapat menjadi faktor diferensiasi yang kuat bagi perusahaan dalam menarik serta mempertahankan talenta terbaik, terutama di industri yang memiliki persaingan tenaga kerja yang tinggi. Jika dirancang dengan baik, penghargaan ini dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih sehat antara perusahaan dan karyawan, di mana kedua belah pihak mendapatkan manfaat optimal. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa kebijakan penghargaan bersifat waktu diimplementasikan secara adil dan konsisten agar dapat memberikan dampak yang maksimal.

## **D. Manajemen Karier dan Retensi Karyawan**

Manajemen karier dan retensi karyawan merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan kesinambungan tenaga kerja yang kompeten serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas dalam organisasi. Manajemen karier mengacu pada perencanaan dan pengembangan jalur karier karyawan, sedangkan retensi karyawan berfokus pada strategi yang diterapkan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Kedua aspek ini saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu dan keberlanjutan organisasi.

### **1. Manajemen Karier dalam Organisasi**

Manajemen karier adalah proses sistematis yang dilakukan oleh individu maupun organisasi untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengelola jalur karier seorang karyawan agar sesuai dengan tujuan profesional serta kebutuhan perusahaan. Dalam organisasi, manajemen karier bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, meningkatkan motivasi karyawan, serta memastikan kesinambungan sumber daya manusia yang berkualitas. Manajemen karier tidak hanya menjadi tanggung jawab karyawan dalam menentukan langkah karier, tetapi juga merupakan kewajiban organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional. Dengan adanya strategi manajemen karier yang baik, organisasi dapat

mempertahankan karyawan berbakat dan meningkatkan produktivitas kerja. Beberapa aspek utama dari manajemen karier meliputi:

a. Perencanaan Karier

Perencanaan karier dalam organisasi adalah proses yang sangat penting untuk membantu karyawan merencanakan jalur perkembangan profesional. Proses ini melibatkan identifikasi tujuan karier individu, pengembangan keterampilan yang dibutuhkan, dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapainya. Dengan adanya perencanaan karier yang jelas, karyawan dapat merasa lebih terarah dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, menciptakan sinergi yang kuat di dalam tim.

Menurut Wright (2019), perencanaan karier yang baik memungkinkan organisasi untuk mengembangkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan jangka panjang, meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Dengan menyediakan pelatihan, kesempatan untuk berkembang, dan jalur promosi yang jelas, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang produktif dan loyal. Program perencanaan karier yang efektif akan mengurangi tingkat turnover karyawan dan meningkatkan retensi, yang pada gilirannya meningkatkan stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek utama dalam manajemen karier yang tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat berkembang dan berkontribusi lebih baik terhadap tujuan organisasi. Pelatihan memberikan karyawan alat dan teknik yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di posisi saat ini, sementara pengembangan berfokus pada kesiapan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Dengan demikian, kedua hal ini berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Laird (2020), pelatihan yang terstruktur dengan baik membantu karyawan tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, tetapi juga mempersiapkannya untuk peluang karier yang

lebih tinggi. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan karena merasa dihargai dan diberdayakan untuk berkembang dalam karier. Pengembangan karier melalui pelatihan juga meningkatkan daya saing organisasi di pasar kerja, karena memiliki karyawan yang terampil dan berkompeten akan memberikan keunggulan kompetitif. Karyawan yang merasa didukung melalui program pelatihan dan pengembangan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

c. Mentoring dan Coaching

Mentoring dan coaching merupakan dua elemen kunci dalam manajemen karier yang efektif di organisasi. Keduanya memberikan dukungan individual yang memungkinkan karyawan untuk berkembang baik dalam aspek keterampilan teknis maupun kepemimpinan. Mentoring berfokus pada hubungan jangka panjang antara mentor dan mentee, di mana mentor memberikan bimbingan berdasarkan pengalaman dan wawasan. Sementara itu, coaching lebih terfokus pada pencapaian tujuan spesifik melalui sesi yang lebih terstruktur dan berbasis pada hasil yang diinginkan. Keduanya bekerja untuk meningkatkan kepercayaan diri, kinerja, dan motivasi karyawan dalam menghadapi tantangan karier.

Menurut Green (2021), mentoring dan coaching adalah dua alat yang sangat efektif dalam pengembangan karier karena keduanya menyediakan ruang untuk karyawan mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan perencanaan untuk masa depan. Melalui mentoring, karyawan dapat memperluas perspektifnya, memperdalam keterampilan teknis, serta membangun jaringan yang lebih luas di dalam organisasi. Coaching, di sisi lain, memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan yang jelas dan mengidentifikasi strategi untuk mencapainya, sambil memperoleh dukungan untuk mengatasi hambatan yang mungkin dihadapi. Kombinasi dari kedua pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk berkembang secara holistik, baik dalam kapasitas individu maupun dalam konteks organisasi.

d. Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik

Evaluasi kinerja dan umpan balik merupakan dua aspek yang sangat penting dalam manajemen karier di organisasi. Evaluasi

kinerja memberikan gambaran yang jelas mengenai sejauh mana seorang karyawan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta area mana yang memerlukan perbaikan. Proses ini memungkinkan manajer untuk menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi secara objektif dan memberi informasi yang diperlukan untuk pengembangan karier selanjutnya. Selain itu, evaluasi kinerja juga berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, atau pengembangan keterampilan lebih lanjut.

Menurut Armstrong (2020), umpan balik yang konstruktif sangat penting dalam proses evaluasi kinerja karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Umpan balik yang diberikan dengan cara yang positif dan membangun dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk memperbaiki kinerja. Evaluasi kinerja yang dilengkapi dengan umpan balik secara teratur juga menciptakan komunikasi yang lebih baik antara atasan dan bawahan, meningkatkan hubungan kerja dan transparansi dalam organisasi. Karyawan yang menerima umpan balik secara teratur akan merasa lebih percaya diri dan dihargai dalam pekerjaan, yang dapat berujung pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.

## **2. Retensi Karyawan dalam Pengelolaan SDM**

Retensi karyawan merujuk pada strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang dan mengurangi tingkat turnover atau perputaran karyawan. Dalam pengelolaan SDM, retensi karyawan merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Organisasi yang memiliki tingkat retensi karyawan yang tinggi cenderung lebih stabil, produktif, dan dapat mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen serta pelatihan karyawan baru. Mengelola retensi karyawan secara efektif membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan, harapan, dan aspirasi karyawan agar merasa dihargai dan

termotivasi untuk bertahan. Faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan meliputi:

a. Kompensasi dan Insentif yang Kompetitif

Kompensasi dan insentif yang kompetitif adalah faktor utama dalam mempengaruhi retensi karyawan dalam organisasi. Ketika organisasi menawarkan paket kompensasi yang sesuai dengan standar pasar dan memberikan insentif yang menarik, karyawan cenderung merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini sangat penting karena karyawan yang merasa dihargai secara finansial cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang secara langsung berdampak pada loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa struktur gaji dan insentif yang ditawarkan tidak hanya kompetitif, tetapi juga sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan.

Menurut Lawler (2020), kompensasi yang kompetitif dapat membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar. Pemberian insentif yang tepat, baik dalam bentuk bonus, komisi, atau keuntungan lain, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Insentif yang berbasis pada pencapaian hasil kerja juga memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga merasa lebih terlibat dalam proses bisnis. Selain itu, pengakuan melalui kompensasi dan insentif yang kompetitif juga memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan, yang meningkatkan tingkat retensi jangka panjang.

b. Budaya Kerja yang Positif

Budaya kerja yang positif berperan penting dalam mempengaruhi retensi karyawan dalam organisasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung, kolaboratif, dan saling menghargai cenderung merasa lebih bahagia dan termotivasi untuk bertahan lama di perusahaan. Budaya yang positif dapat menciptakan rasa keterikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi, yang menjadikannya merasa bagian dari tujuan yang lebih besar. Selain itu, lingkungan yang sehat dan inklusif dapat mempengaruhi kepuasan kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian,

budaya kerja yang baik berkontribusi pada loyalitas dan pengurangan turnover.

Menurut Schein (2018), budaya organisasi yang positif dan inklusif menciptakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi yang memperkuat komitmen. Ketika organisasi memupuk nilai-nilai seperti komunikasi terbuka, pengakuan atas prestasi, dan rasa saling percaya, karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat dalam pekerjaan. Budaya yang positif tidak hanya mengarah pada pencapaian tujuan individu, tetapi juga menciptakan rasa kebersamaan yang lebih kuat di seluruh organisasi. Hal ini secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan dan membuatnya lebih cenderung untuk bertahan dalam jangka panjang.

c. Kesempatan Pengembangan Karier

Kesempatan pengembangan karier merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi retensi karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk tumbuh dan mengembangkan diri di dalam perusahaan cenderung lebih loyal dan bertahan lebih lama. Program pengembangan karier yang jelas dan terstruktur dapat memberikan dorongan semangat bagi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai potensi. Selain itu, kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru atau promosi memberi rasa pencapaian dan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan yang memberikan ruang untuk pengembangan karier memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan talenta terbaiknya.

Menurut McDonnell (2021), organisasi yang memberikan perhatian serius terhadap pengembangan karier karyawan menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap kesejahteraan karyawan, yang meningkatkan motivasi dan retensi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan perkembangan profesional, akan merasa dihargai dan berinvestasi lebih dalam pada keberhasilan perusahaan. Pengembangan karier tidak hanya terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga mencakup pembinaan keterampilan kepemimpinan dan manajerial yang mempersiapkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab lebih besar di masa depan. Dengan demikian, kesempatan pengembangan karier berperan yang signifikan

dalam menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

d. *Work-Life Balance*

*Work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada loyalitas dan motivasi untuk tetap bekerja di perusahaan. Ketika organisasi memberikan fleksibilitas dalam jam kerja atau kebijakan yang mendukung keseimbangan tersebut, karyawan merasa lebih dihargai dan bersemangat untuk memberikan kontribusi terbaik. Keseimbangan ini memungkinkan karyawan untuk mengelola pekerjaan tanpa merasa tertekan atau kelelahan, yang secara langsung meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik. Oleh karena itu, kebijakan *work-life balance* yang efektif dapat mengurangi stres dan meningkatkan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Menurut Greenhaus dan Allen (2018), penerapan *work-life balance* yang baik berfungsi sebagai alat untuk mengurangi tingkat burnout dan meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja. Karyawan yang dapat menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan. Selain itu, kebijakan ini dapat membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karena perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan pribadi karyawan dianggap sebagai tempat kerja yang ideal. *Work-life balance* yang baik tidak hanya mengurangi turnover tetapi juga meningkatkan semangat kerja yang lebih tinggi dalam jangka panjang.





## **BAB XI**

# **PENUTUP**

---

Buku referensi “Perilaku Organisasi: Teori, Konsep, dan Aplikasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia” memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana perilaku individu dan kelompok dapat memengaruhi efektivitas organisasi. Melalui berbagai teori dasar, buku ini mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku dalam konteks organisasi, seperti motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan. Pembaca diajak untuk memahami hubungan antara faktor-faktor ini dan dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami dinamika ini, manajer dan pemimpin dapat merancang strategi pengelolaan yang lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Buku ini menggabungkan teori dan praktik, sehingga bermanfaat baik bagi akademisi maupun praktisi di bidang manajemen SDM.

Buku referensi ini juga menekankan pentingnya pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor seperti nilai pribadi, kebutuhan psikologis, serta budaya organisasi memberikan pengaruh besar terhadap motivasi dan produktivitas individu. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan diri sangat penting agar setiap individu dapat mencapai potensi maksimalnya. Buku ini menjelaskan bagaimana pengelolaan individu yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover dalam organisasi. Pengelolaan SDM yang berbasis pada pemahaman perilaku individu ini akan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

Buku referensi ini memperkenalkan konsep perilaku kelompok yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Interaksi antar kelompok dalam organisasi dapat memperkuat atau justru menghambat pencapaian tujuan bersama, tergantung pada cara kelompok dikelola. Dinamika kelompok yang efektif melibatkan kolaborasi yang sehat,

komunikasi yang jelas, dan penyelesaian konflik yang konstruktif. Buku ini memberikan berbagai teori dan model yang menjelaskan bagaimana kelompok bekerja dan bagaimana cara memaksimalkan kinerja tim. Penerapan konsep-konsep perilaku organisasi pada tingkat kelompok akan meningkatkan efisiensi kerja tim dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Buku referensi ini juga memberikan perhatian pada penerapan teori perilaku organisasi dalam pengelolaan SDM secara praktis. Tidak hanya membahas teori, buku ini menyajikan panduan praktis untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi, seperti motivasi rendah, konflik antar anggota, dan pengelolaan perubahan. Pembaca diajak untuk memahami bagaimana mengelola kepemimpinan yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat, dan mengelola perubahan secara dinamis. Aspek-aspek ini penting untuk memastikan organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah tantangan yang terus berubah. Buku ini memberikan alat yang diperlukan bagi para manajer untuk menciptakan perubahan yang positif dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Buku referensi ini memberikan pemahaman yang komprehensif dan aplikatif mengenai perilaku organisasi dan pengelolaan SDM. Dengan menggabungkan teori-teori utama dalam perilaku organisasi dan mengaitkannya dengan praktik nyata, buku ini sangat berguna bagi yang bekerja di bidang manajemen dan HR. Buku ini tidak hanya berfokus pada aspek akademis, tetapi juga memberikan wawasan praktis yang dapat langsung diterapkan dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, buku ini menjadi referensi penting bagi pengembangan organisasi yang lebih produktif dan berkelanjutan. Pembaca akan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya perilaku organisasi dalam mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan.



## DAFTAR PUSTAKA

---

- Aditya, R. (2021). Tantangan teknologi dalam komunikasi organisasi: Solusi dan strategi efisien. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 22(3), 174-188.
- Agarwal, R., Sharma, P., & Singh, A. (2020). Cultural influences on employee participation in decision-making: Implications for organizational performance. *International Journal of Organizational Culture*, 14(3), 204-217.
- Agustina, R., & Jarkawi, M. (2023). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(3), 15-18.
- Ahaslides. (2025). 8 Contoh Teratas Kepemimpinan Transaksional di Tahun 2025. Diakses dari <https://ahaslides.com/id/blog/transactional-leadership/>
- Aldi, B. E. (2024). Peran Pemikiran Taylor dalam Rerangka Scientific Management dalam Perkembangan Ilmu Manajemen dari Amerika Serikat sampai China. *Equilibrium: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 18(1), 113-123. <https://doi.org/10.61179/ejba.v18i1.562>
- Amabile, T. M. (2019). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business Press.
- Amelia, R. (2023). Kombinasi Teori Manajemen Ilmiah dan Humanis dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Business Innovation and Project*, 5(2), 45-56. <https://journal.kurasinstitute.com/index.php/bip/article/download/1158/830/>
- Aminah, S. (2021). *Manajemen Dasar: Teori dan Praktik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Anderson, C. (2019). Enhancing Communication and Coordination Through Team Collaboration. *Journal of Business Communication*, 32(4), 456-467.
- Anderson, J. (2020). Managing Resource Constraints in Organizational Conflict. *Journal of Business and Management*, 22(5), 34-45.
- Anderson, L. (2020). Decision-making and organizational success: The role of continuous evaluation. *Journal of Business Management*, 13(2), 65-78.

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Asteri, A., Sari, D. P., & Sari, D. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Penerbit Widina. (repository.penerbitwidina.com)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2020). Transformational leadership: A response to critiques. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 283-297.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2020). Job demands-resources *Theory*: Taking stock and looking forward. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 395-410.
- Bass, B. M. (2018). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (5th ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (2018). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Routledge.
- Bauer, T. N. (2019). *Onboarding: How to Get New Employees Up to Speed in Half the Time*. Wiley.
- Bhattacharya, S., Gupta, A., & Kumar, A. (2021). Cultural fit and employee performance: A study on the impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 325-340.
- Brown, A., & Starkey, K. (2022). *The Role of Organizational Norms in Leadership and Decision-Making*. Oxford University Press.
- Brown, J. (2020). Effective Feedback and Evaluation in Employee Development Programs. *Human Resource Journal*, 48(2), 125-139.
- Brown, S., & Williams, K. (2020). Motivation in the workplace: Revisiting McGregor's *Theory X* and *Theory Y*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 145-159.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). The influence of organizational culture on employee satisfaction and engagement. *Journal of Business Research*, 98, 323-332.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Wiley.

- Cappelli, P. (2021). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Workplace Flexibility and Employee Well-being: Implications for HRM Practices*. Routledge.
- Ciulla, J. B. (2018). *Ethics, the Heart of Leadership* (4th ed.). Praeger.
- Daft, R. L. (2020). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2020). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Davis, K. (2021). Employee Orientation and Engagement: Building the Foundation for Success. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 152-164.
- Davit, D., Yunitamanda, Y., Wafiyah, W., Novaellyzah, N., & Mualimin, M. (2024). Tahapan, Resolusi, dan Dampak Terhadap Keberlanjutan Organisasi. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination *Theory*: A macro*Theory* of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 61(3), 204-214.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination Theory: Basic psychological Needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Denison, D. R. (2018). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. Wiley.
- Denison, D. R. (2020). *Organizational Culture and Effectiveness: A Dimensional Analysis of Organizational Culture*. Wiley.
- Dewi, D. R., & Purnama, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip dan Praktik untuk Pencapaian Organisasi yang Efektif*. Jakarta: Grafindo.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Donaldson, L. (2021). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Evi Zahara. (2018). Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 1(1), 1–10.
- Ghaffari, M., & Azadi, G. (2021). The role of communication in conflict resolution and organizational performance: A conceptual framework. *International Journal of Conflict Management*, 32(4), 379-394.

- Ginanjar, J., Hermanto, B., & Tresna, P. W. (2022). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dalam Penerapan Strategi Bisnis Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus Pada BUMD X. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 5(2), 80-90.
- Goh, C. F., Lee, S. M., & Ang, S. (2018). The role of organizational environment in shaping employee behavior and performance: A review and future directions. *Journal of Management Development*, 37(8), 623-638.
- Goh, M. (2020). The Role of Team Collaboration in Enhancing Organizational Productivity. *Journal of Business and Management*, 12(2), 45-56.
- Goleman, D. (2019). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Green, P. (2021). The Role of Mentoring and Coaching in Career Development. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4), 67-82.
- Greenberg, J. (2020). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Pearson.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2018). Work and Family Balance: A Review and Directions for Research. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 18-34.
- Gupta, S., & Sharma, R. (2020). *Effective Communication in Human Resource Management*. Sage Publications.
- Hackman, J. R. (2021). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Hargie, O. (2018). *The Handbook of Communication Skills* (5th ed.). Routledge.
- Hargreaves, A. (2021). The Influence of Organizational Structure on Decision-Making Processes. *Journal of Business Research*, 29(4), 212-225.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2019). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 437-449.
- Haryadi, A., & Soemarto, H. (2020). Management by Objectives dalam Peningkatan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 112-118.
- Hassan, M., & Malik, S. (2022). Authority and hierarchy in modern organizations: Weber's perspective revisited. *International Journal of Organizational Theory*, 29(3), 157-168.

- Hatch, M. J. (2020). *Organizational Culture and Change* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Herzberg, F. (2021). *The Motivation to Work*. Routledge.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2020). *The Motivation to Work* (2nd ed.). Transaction Publishers.
- Hidayah, S. (2021). Pengaruh pemenuhan kebutuhan fisiologis terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(2), 45-56.
- Hidayat, R., & Pratama, A. (2022). Implementing a Win-Win Approach in Conflict Management within Organizations. *Journal of Conflict Resolution Studies*, 29(3), 214-230.
- Hidayat, S., & Purnama, A. (2021). *Konflik dalam kelompok dan manajemen organisasi: Teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Hidayati, R. (2022). Peran komunikasi lintas bahasa dalam organisasi multinasional. *Jurnal Komunikasi dan Manajemen*, 19(3), 210-223.
- Hossain, M., & Karim, M. (2022). Organizational culture and performance appraisal: The role of cultural fit in employee evaluation. *Journal of Management Development*, 41(5), 443-456.
- Indrawati, R. (2021). Analisis struktur dan budaya organisasi dalam perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 19(1), 88-100.
- Iqbal, M., Ahsan, M., & Raza, A. (2019). The Role of Open and Transparent Communication in Conflict Resolution. *Journal of Management Studies*, 47(3), 228-245.
- Jackson, D. (2021). *Effective Interviewing and Communication Skills for Professionals*. Wiley.
- Jackson, S. (2022). Intrapersonal Conflict and Organizational Behavior: A Comprehensive Review. *International Journal of Psychology and Organizational Studies*, 15(3), 52-65.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2019). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. Cengage Learning.
- Jameson, K. (2022). Strategic decision-making in organizational management: A comprehensive guide. *International Journal of Business Leadership*, 14(2), 80-92.
- Jehn, K. A. (2019). Conflict in Organizations: A Review of the Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 55-76.

- Johnson, P. (2021). Implementing Effective Employee Development Programs: A Strategic Approach. *Journal of Organizational Development*, 42(3), 67-80.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Contemporary Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jones, M. (2019). External Environmental Factors and Organizational Decision Making. *Journal of Business Strategy*, 30(2), 112-125.
- Jones, P., & Taylor, S. (2022). The impact of *Theory Y* on employee motivation and organizational success. *Journal of Applied Management*, 34(3), 212-227.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2020). Self-esteem and leadership effectiveness: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 73(1), 29-62.
- Jurnal Pendidikan Tambusai. (2024). Strategi Penyelesaian Konflik dalam Organisasi. Diakses dari <https://jptam.org/index.php/jptam/article/download/23743/16091/40113>
- Kaban, M. (2023). Tiga Pendekatan Kunci untuk Resolusi Konflik.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
- Kapoor, A., & Thakur, M. (2019). *Effective Communication in Organizations: A Comprehensive Guide*. Wiley.
- Karami, A., Dolatabadi, H. R., & Saeed, A. (2013). Analyzing the Effect of Financial and Non-Financial Rewards on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees in the Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Health Management & Informatics*, 1(1), 21–28.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2018). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperBusiness.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2021). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kerns, C. D. (2021). Building a Culture of Recognition and Reward in the Workplace. *Journal of Business Research*, 45(2), 58-69.
- Khan, M., & Ali, S. (2021). The role of impersonality in modern bureaucratic systems. *Journal of Administrative Science*, 39(4), 98-111.
- Kotter, J. P. (2018). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-*

- Kotter, J. P. (2020). *Leading Change* (3rd ed.). Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2020). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2019). *The Leadership Challenge* (7th ed.). Wiley.
- Kreps, G. L. (2020). *Communication in Organizations: Basic Skills and Practices*. Routledge.
- Kumar, A. (2020). Enhancing Employee Satisfaction and Engagement Through Team Collaboration. *International Journal of Organizational Development*, 18(3), 120-134.
- Kurniawan, A. (2020). Pengambilan keputusan manajerial dalam perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, 14(3), 200-212.
- Kurniawan, M. (2021). Faktor-faktor motivasi dalam perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(2), 121-136.
- Laird, D. (2020). Training and Development for Career Growth: Best Practices. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 123-137.
- Larkin, J., & Larkin, S. (2019). *Communication in Organizations: Strategies for Building Effective Relationships*. Wiley.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2020). Work Motivation *Theory* and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 71, 485–510.
- Lawler, E. E. (2020). Compensation and Reward Management: A Strategic Approach. *Human Resource Management Review*, 30(1), 12-25.
- Lee, J. (2021). The Role of Team Collaboration in Fostering Creativity and Innovation in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 267-278.
- Lee, Y., & Park, J. (2021). Bureaucratic organization and its modern implications. *Journal of Organizational Studies*, 34(2), 112-124.
- Lestari, D. (2019). *Pengaruh Tujuan Umum terhadap Kinerja Kelompok dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Lestari, D. (2020). Manajemen Konflik dan Dampaknya Terhadap Inovasi Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(3), 201-210. <https://doi.org/10>
- Lippincott, T. (2020). Effective Workforce Development: Strategies for Organizational Success. *Journal of Human Resource Development*, 38(2), 135-146.
- Luthans, F. (2020). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.

- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2018). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Maghfirah, A., & Agustina, T. S. (2023). Systematic Literature Review: Peran Organisasi dalam Mensejahterakan Karyawan melalui Work Life Balance. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(4), 756–761. <https://doi.org/10.32493/JEE.v5i4.31456>
- McDonnell, A. (2021). Career Development and Employee Retention: A Strategic Approach. *Journal of Human Resource Management*, 38(2), 115-129.
- Mehrabian, A. (2021). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Wadsworth.
- Men, L. R. (2020). The Role of Communication in Organizational Change and Development. *Journal of Organizational Communication*, 45(2), 221–236.
- Men, L.R., Wang, X., & Lin, X. (2020). The role of communication in building organizational commitment and leadership effectiveness: A study in Chinese firms. *Journal of Business Research*, 109, 134-142.
- Moser, L. (2020). Strategic decision-making in contemporary organizations: A framework for effective decision-making. *Business Management Review*, 8(2), 45-60.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage publications.
- Nugroho, R. (2022). *Prinsip-prinsip Manajemen dalam Organisasi Modern*. Yogyakarta: Andi.
- Phillips, J. M. (2020). *Selection and Recruitment: Strategies for the 21st Century*. Routledge.
- Porter, M. (2019). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M., & Miller, S. (2019). Organizational Structure and Decision Making. *International Journal of Management Studies*, 21(2), 132-145.

- Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 10(2), 55-67.
- Prasetyo, B. (2020). *Strategi Pengambilan Keputusan dalam Manajemen SDM*. Bandung: Pustaka Bisnis.
- Pratama, A., & Sulistyawati, D. (2020). Pengaruh kebutuhan sosial terhadap keterikatan dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 19(1), 67-78.
- Pratama, I. (2020). *Peran dan Dinamika Tim Kerja dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Pratama, M. (2020). Pengaruh masalah psikologis terhadap komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 19(4), 204-218.
- Pratama, M. (2023). *Manajemen dan Struktur Organisasi: Prinsip dan Penerapannya*. Jakarta: Gramedia.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (2019). *Negotiation in social conflict*. Pearson.
- Purnama, H. (2020). *Manajemen Kelompok dalam Organisasi: Mengelola Struktur yang Fleksibel*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Puspita, W. (2018). *Manajemen Konflik*. Deepublish.
- Putri, K. Z. (2024). *Mengelola SDM Melalui Pendekatan Humanistik Dalam Membangun Kinerja Yang Optimal*. Kumparan.
- Qolbi, D. N., Resmawati, E., Rahmawati, N. A. D., & Merdiaty, N. (2025). Implementasi Umpan Balik 360 Derajat sebagai Strategi Evaluasi Kinerja Karyawan yang Efektif. *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 13(12), 101–110. <https://doi.org/10.8734/musyteri.v13i12.10214>
- Raharja, S. J. (2019). Rekonstruksi Pemikiran Frederick W. Taylor. *Sosiohumaniora*, 21(1), 1-10. <https://doi.org/10.17509/sosiohumaniora.v21i1.5568>
- Rahayu, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di Perusahaan ABC. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 103-112.
- Rahim, M. A. (2019). *Managing conflict in organizations* (5th ed.). Routledge.
- Rahim, M. A. (2020). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rahim, M.A. (2022). Effective communication and employee motivation: A review of the role of leadership and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 29-42.

- Rahman, M., Hossain, M., & Karim, A. (2021). Early Identification of Conflict: A Key to Proactive Organizational Management. *Journal of Business and Organizational Psychology*, 34(2), 112-123.
- Rahmawati, A. (2021). Pendekatan Kolaboratif dalam Penyelesaian Konflik. Jakarta: Penerbit Akademika.
- Rahmawati, D. (2021). Analisis Data dalam Pengelolaan SDM: Pendekatan Strategis. Yogyakarta: Pustaka Akademika.
- Rahmawati, D. (2022). Strategi Kepemimpinan dalam Tim Kerja di Organisasi. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Rahmawati, N. (2021). Dampak Konflik terhadap Kinerja Tim dan Strategi Penyelesaiannya dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 150-162.
- Rahmawati, S., & Setiawan, B. (2020). Pengaruh komunikasi efektif terhadap manajemen konflik dalam organisasi. Bandung: Penerbit Universitas.
- Riggio, R. E. (2021). *Introduction to industrial/organizational psychology* (8th ed.). Pearson.
- Rizqia, A. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 45-56.
- Robbins, S. P. (2020). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Roberson, Q. M. (2019). *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford University Press.
- Roberts, B. W. (2019). *Personality and Work: The Role of Personality in the Workplace*. Cambridge University Press.
- Saharso, S., & Toyibah, T. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Konflik Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Definite Maji Arsana Jakarta. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(2), 818-837. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i2.5162>
- Santosa, W., & Putri, A. (2019). Pengaruh penghargaan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 17(4), 89-101.
- Santoso, R. (2021). *Manajemen Keputusan dan Implementasi Strategi dalam SDM*. Jakarta: Pustaka Eksekutif.

- Sari, A., Lestari, Y., & Putri, M. (2020). The Role of Mediation in Conflict Resolution in Organizational Settings. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45-58.
- Sari, L., & Putra, I. P. (2020). Pengaruh faktor hygiene terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(3), 210-224.
- Sari, N. (2021). *Manajemen Tim Kerja dan Kolaborasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sari, R., & Haryanto, S. (2019). Peran perilaku organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 115-128.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Schneider, B. (2020). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Wiley.
- Setiawan, I. (2020). Peran Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Perusahaan XYZ. *Jurnal Psikologi Industri*, 12(3), 65-78.
- Shankar, V., & Menon, A. (2021). *Organizational Communication and Leadership: Bridging the Gap*. Pearson Education.
- Sharma, P., & Singh, J. (2021). Organizational culture and employee engagement: The impact of cultural values on employee commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1120-1135.
- Sharma, S., & Gupta, A. (2020). Impact of organizational culture on employee development: A cultural perspective. *Journal of Human Resource Management*, 33(4), 199-213.
- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Buku 1. Salemba Empat.

- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singh, P., Choubey, A., & Agarwal, A. (2020). Impact of rewards and recognition on employee performance: A study of private sector employees in India. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 85-94.
- Siti, A. (2023). Penerapan Prinsip Kerjasama dalam Manajemen Ilmiah Taylor untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis & Strategi*, 6(4), 92-104. <https://doi.org/10.1234/jmbs.2023.064>
- Smith, A. (2020). The Importance of Soft Skills in the Modern Workplace: Developing Effective Interpersonal Abilities. *Journal of Workplace Behavior*, 42(1), 34-47.
- Smith, J. (2019). Data-driven decision making in modern organizations: Methods and tools. *Journal of Business Analytics*, 6(1), 34-45.
- Smith, J., & Brown, K. (2020). The Role of Organizational Culture in Decision Making. *Journal of Business and Management*, 14(3), 201-215.
- Smith, J., & Lee, T. (2020). Resources and Information in Organizational Decision-Making. *International Journal of Management*, 25(3), 214-228.
- Smith, R. (2019). Conflict and Cooperation: A Study on Goal Divergence in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 21-33.
- Suparno, M., & Arifianto, D. (2020). *Manajemen konflik dalam organisasi: Membangun kerja tim yang efektif*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Suriadi, R. (2019). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Suryana, Y. (2020). *Kepemimpinan dalam Kelompok dan Organisasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutanto, R. (2021). Hambatan dalam komunikasi organisasi: Analisis dan solusi di era digital. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 18(2), 157-169.
- Sutrisno, A. (2021). *Interaksi dan Koordinasi dalam Kelompok Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). Pendekatan multidisiplin dalam perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 18(3), 234-245.
- Tariq, A., Syed, F., & Agha, Z. (2019). Impact of organizational culture on employee collaboration and communication. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 12-20.

- Taufik, M. (2022). *Manajemen Tim Kerja dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2018). Conflict and conflict management: A framework for analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 734-745.
- Thompson, J. (2020). Leadership and Decision-Making in Organizations. *Journal of Leadership and Management*, 12(3), 189-203.
- Thompson, P. (2019). Intergroup Conflict in Organizations: Causes and Solutions. *Journal of Organizational Dynamics*, 28(3), 42-56.
- Thompson, R. (2019). Effective decision implementation in modern organizations. *Journal of Management and Strategy*, 11(1), 47-61.
- Thompson, R. (2019). Technical Training in the Workplace: Enhancing Employee Skills for Success. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 112-125.
- Tuckman, B. W. (2020). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Turner, D. (2021). Effective decision-making in organizations: A strategic approach to problem solving. *Journal of Management Strategies*, 10(3), 112-125.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2019). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 123-141.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2020). Building ambidextrous organizations: The need for organizational innovation. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 254-268.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2020). *Organizational Change and Innovation: The Role of Strategy in a Changing World*. Harvard Business Review Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2021). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press.
- Utami, A. F. (2018). Faktor Kontingensi dalam Memahami Organisasi. *Management*, 9 Juli 2018.
- Utami, D. (2021). Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi: Pendekatan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 19(3), 99-105.
- Utami, R., & Wicaksono, D. (2019). *Manajemen konflik dalam organisasi: Teori dan praktik*. Surabaya: Penerbit Universitas.

- Westerman, G., Bonnet, D., Ferraris, P., & Ferraris, A. (2020). The role of digital transformation in business innovation. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 51-59.
- Wibowo, A. (2021). Pengaruh interaksi kelompok terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 12(2), 45-59.
- Wibowo, T., & Fadilah, N. (2019). Peran kebutuhan keamanan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 16(3), 102-114.
- Wijaya, A. (2024). Peran Kepemimpinan Kharismatik dan Transformasional dalam Mendorong Inovasi di Pondok Pesantren Jauharul Falah. *Aladalah: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 18-29.
- Wijaya, D. (2020). Komunikasi lintas budaya dalam organisasi: Tantangan dan strategi efektif. *Jurnal Komunikasi dan Budaya*, 15(2), 132-146.
- Williams, D. (2020). Understanding and Managing Interpersonal Conflict in Organizations. *Journal of Business Communication*, 42(2), 67-80.
- Williams, R. (2019). Leadership Training in the Workplace: Enhancing Skills for Effective Management. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 41(3), 56-68.
- Williams, R. (2022). Strategic Human Resource Development: An Organizational Approach. *Journal of Workforce Development*, 29(1), 50-62.
- Wright, P. (2019). Career Planning and Development: A Strategic Approach. *Journal of Organizational Development*, 47(3), 44-58.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zhang, L., & Wang, T. (2020). Bureaucratic regulation in modern organizations: A contemporary review. *Journal of Organizational Management*, 45(2), 203-215.



- Tim:** Sekelompok individu yang bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan saling berkoordinasi dan berbagi tanggung jawab.
- Atur:** Proses menyusun, mengelola, dan mengoordinasikan berbagai sumber daya dalam organisasi agar berjalan secara efektif dan efisien.
- Ubah:** Tindakan melakukan perubahan atau modifikasi terhadap sistem, proses, atau perilaku untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- Pimp:** Kemampuan seseorang dalam mengarahkan, membimbing, dan mengambil keputusan dalam suatu kelompok atau organisasi.
- Nilai:** Prinsip atau standar yang menjadi pedoman dalam mengambil keputusan dan berperilaku di dalam organisasi.
- Kerja:** Aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai suatu hasil tertentu.
- Tugas:** Pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan kepada individu atau kelompok dalam organisasi untuk diselesaikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

<b>Upah:</b>	Imbalan berupa uang atau bentuk lain yang diberikan kepada seseorang sebagai kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukan.
<b>Hak:</b>	Sesuatu yang menjadi kewenangan atau kepemilikan individu dalam organisasi, baik berupa materi maupun non-materi.
<b>Tiru:</b>	Proses mencontoh atau menyesuaikan diri dengan perilaku, sistem, atau strategi yang telah terbukti berhasil dalam suatu organisasi.
<b>Daya:</b>	Kemampuan seseorang atau organisasi dalam melakukan suatu tindakan atau menghadapi tantangan dengan efektif.
<b>Rasa:</b>	Perasaan atau emosi yang dialami oleh individu dalam suatu lingkungan kerja yang dapat memengaruhi motivasi dan produktivitas.
<b>Citra:</b>	Gambaran atau persepsi yang terbentuk dalam benak individu atau publik mengenai suatu organisasi atau individu di dalamnya.
<b>Rugi</b>	Kondisi di mana organisasi mengalami kerugian baik secara finansial, moral, atau sumber daya akibat berbagai faktor internal maupun eksternal.
<b>Laba:</b>	Keuntungan yang diperoleh oleh organisasi sebagai hasil dari aktivitas bisnis atau operasional yang dilakukan.



# INDEKS

<b>A</b>	<b>G</b>
adaptabilitas, 32	geografis, 80
	globalisasi, 38
<b>B</b>	<b>I</b>
<i>behavior</i> , 184, 189	infrastruktur, 81, 83
	inklusif, 7, 9, 14, 28, 66, 99, 104, 122, 131, 150, 175, 176
<b>D</b>	inovatif, 5, 8, 11, 18, 29, 34, 36, 40, 51, 61, 74, 105, 111, 119, 120, 121, 130, 136, 143, 149
diferensiasi, 171	integrasi, 153
digitalisasi, 37, 38	integritas, 11, 41, 58, 59, 69, 71, 92, 99, 103
distribusi, 116, 169	investasi, 132
<b>E</b>	<b>K</b>
ekonomi, 3, 13, 33, 34, 38, 96, 97, 126, 131	kolaborasi, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 21, 35, 36, 37, 44, 55, 57, 58, 59, 64, 66, 70, 71, 79, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 94, 99, 101, 103, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 118, 119, 120, 121, 122,
entitas, 120	
<b>F</b>	
finansial, 49, 51, 52, 129, 168, 169, 175, 196	
fleksibilitas, 31, 37, 57, 72, 78, 85, 109, 118, 119, 127, 134, 159, 169, 170, 177	
fundamental, 50, 84, 92, 119, 151	

123, 127, 130, 131, 143, 144,  
147, 148, 149, 150, 163, 179  
komprehensif, 3, 101, 133, 167,  
180

konkret, 49, 71, 72, 76, 128  
konsistensi, 30, 63, 85, 95, 96

## L

*Leadership*, 182, 183, 184, 185,  
187, 188, 191, 193, 194

## M

manajerial, 22, 30, 31, 32, 139,  
157, 158, 159, 163, 176, 187  
manufaktur, 20  
moneter, 169

## N

negosiasi, 17, 118, 155

## O

otoritas, 23, 28

## P

politik, 13

## R

rasional, 19, 24  
*real-time*, 53  
regulasi, 13, 24, 25, 96, 97,  
131, 132, 138, 159  
relevansi, 8, 33  
revolusi, 19

## S

stabilitas, 7, 41, 46, 56, 59, 97,  
99, 130, 139, 172  
stakeholder, 58

## T

tarif, 131  
transparansi, 59, 66, 84, 92,  
103, 119, 150, 165, 174

## U

universal, 30, 32, 34

## BIOGRAFI PENULIS



### **Dr. Fauziannor, S.E., M.M.**

Lahir Sungai Tuan Ilir 17 maret 1989. Lulusan Magister Manajemen STIE Pancasetia 2015. S3 Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Saat ini sebagai dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin.



### **Siti Fatimah, S.E., M.M.**

Lahir di sungai lakum, 02 juni 1975, pernah menjabat sebagai Kepala Desa Mekar Raya kecamatan Kertak Hanyar, Kabupaten Banjar. Lulusan Magister Manajemen STIE Pancasetia 2010, saat ini aktif sebagai Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin.



# PERILAKU ORGANISASI

TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku referensi "Perilaku Organisasi: Teori, Konsep, dan Aplikasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia" hadir sebagai panduan komprehensif untuk memahami dinamika perilaku individu, kelompok, dan struktur dalam konteks organisasi. Buku referensi ini membahas berbagai teori dasar perilaku organisasi, mulai dari motivasi, kepemimpinan, komunikasi, hingga dinamika kelompok. Selain itu, buku referensi ini juga membahas isu-isu kontemporer seperti manajemen konflik, budaya organisasi, perubahan organisasi, serta dampak teknologi terhadap perilaku kerja. Setiap bab dilengkapi dengan studi kasus dan contoh aplikasi nyata dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), sehingga pembaca dapat memahami bagaimana teori-teori tersebut dapat diimplementasikan dalam praktik sehari-hari.



 [mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)  
 +6281362150605  
 Penerbit Idn  
 @pt.mediapenerbitidn

