



PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

KONSEP DAN APLIKASINYA DALAM OPTIMALISASI
KINERJA PERUSAHAAN

Penulis:

Sentot Eko Baskoro, S.Mat., SH (Adv.), MM., MH

Ina Sawitri, S.Si., MM

Rachmawati, S.Psi., M.Comm., Psikolog

Maximinus Hali Abit, S.Fil., MT.h., MA

Andri Hadiansyah, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog

Dra. Rochimah Imawati, M.Psi



PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

(Konsep dan Aplikasinya dalam
Optimalisasi Kinerja Perusahaan)

Penulis:

Sentot Eko Baskoro, S.Mat., SH (Adv.), MM., MH

Ina Sawitri, S.Si., MM

Rachmawati, S.Psi., M.Comm., Psikolog

Maximinus Hali Abit, S.Fil., MT.h., MA

Andri Hadiansyah, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog

Dra. Rochimah Imawati, M.Psi



StarDigital Publishing
www.stardigitalpublishing.com

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI:

Konsep dan Aplikasinya dalam Optimalisasi Kinerja Perusahaan

Penulis :

Sentot Eko Baskoro, S.Mat., SH (Adv.), MM., MH, Ina Sawitri, S.Si., MM, Rachmawati, S.Psi., M.Comm., Psikolog, Maximinus Hali Abit, S.Fil., MT.h., MA, Andri Hadiansyah, S.Psi., M.Psi., Psikolog, Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog, Dra. Rochimah Imawati, M.Psi

Editor :

Its'naini Um'mi Khasanah

Cover :

Deka Sugama

Penerbit : PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia

Email : ptstardigitalpublishing@gmail.com

Website : www.stardigitalpublishing.com

Anggota IKAPI : No. 202/DIY/2024

ISBN : 978-634-7400-44-4

Copyright © 2025 PT. Star Digital Publishing

Cetakan Pertama, Oktober 2025

Dilarang memperbanyak, mencetak ataupun menerbitkan sebagian maupun seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) di pidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai di maksud pada Ayat [1] di pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (Lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku berjudul **“PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI: Konsep dan Aplikasinya dalam Optimalisasi Kinerja Perusahaan”** ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memperkaya wawasan akademik dan praktis mengenai pentingnya perilaku dan budaya organisasi dalam membentuk kinerja yang unggul di era kompetisi global saat ini.

Perilaku dan budaya organisasi merupakan fondasi utama dalam membangun efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan. Pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam lingkungan kerja, serta bagaimana budaya organisasi terbentuk, berkembang, dan memengaruhi produktivitas, menjadi kunci keberhasilan manajemen modern. Melalui buku ini, penulis berusaha menyajikan kajian teoritis yang komprehensif, disertai dengan aplikasi praktis yang relevan dengan kondisi dunia kerja dan dinamika organisasi masa kini.

Buku membahas secara komprehensif hubungan antara perilaku individu, kelompok, dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dimulai dengan pengantar mengenai konsep dasar perilaku dan budaya organisasi, pembaca diajak memahami bagaimana nilai, norma, serta pola interaksi dalam organisasi dapat memengaruhi cara kerja dan hasil yang dicapai. Buku ini menyoroti pentingnya memahami kepribadian, sikap, dan persepsi setiap individu agar organisasi dapat mengelola perbedaan secara efektif dan menciptakan sinergi yang positif.

Selanjutnya, buku ini mengulas secara mendalam tentang motivasi kerja, produktivitas, emosi, serta kecerdasan emosional sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Pembahasan mengenai dinamika kelompok, efektivitas

tim, serta gaya kepemimpinan memberikan wawasan praktis tentang bagaimana pemimpin dapat membentuk budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Sebagai penutup, buku ini menegaskan bahwa budaya organisasi adalah identitas perusahaan yang harus dijaga dan dikembangkan melalui nilai-nilai bersama, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan yang visioner. Buku ini sangat relevan bagi mahasiswa, praktisi manajemen, dan pimpinan perusahaan yang ingin memahami serta mengimplementasikan perilaku dan budaya organisasi untuk mencapai kinerja optimal.

Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik berupa bimbingan akademik, masukan, maupun motivasi selama proses penyusunan buku ini. Semoga kehadiran buku ini dapat memberikan manfaat nyata, memperluas wawasan, dan menjadi inspirasi bagi pembaca dalam menerapkan konsep-konsep perilaku dan budaya organisasi di berbagai bidang kerja.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga buku ini dapat berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen organisasi di Indonesia.

Selamat membaca!

Bekasi, Oktober 2025

Penulis

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI:

Konsep dan Aplikasinya dalam Optimalisasi Kinerja
Perusahaan

Bab	Penulis	Judul	Halaman
1	Sentot Eko Baskoro, S.Mat., SH (Adv)., MM., MH	Pendahuluan: Konsep Dasar Perilaku dan Budaya Organisasi	1 – 17
2	Ina Sawitri, S.Si.,MM	Kepribadian, Sikap, dan Persepsi dalam Organisasi	18 – 38
3	Rachmawati, S.Psi., M.Comm., Psikolog	Motivasi dan Produktivitas Kerja	39 - 57
4	Maximinus Hali Abit, S.Fil., MT.h., MA	Persepsi, Emosi, dan Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja	58 - 70
5	Andri Hadiansyah, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Dinamika Kelompok dan Efektivitas Tim	71 - 94
6	Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog	Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Budaya Organisasi	95 - 108
7	Dra. Rochimah Imawati, M.Psi	Budaya Organisasi sebagai Identitas Perusahaan	109 - 124

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v

BAB 1 PENDAHULUAN: KONSEP DASAR PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI	1
A. Latar Belakang	2
B. Konsep Dasar Perilaku Organisasi (PO)	3
C. Konsep Dasar Budaya Organisasi (BO)	9
D. Hubungan Interdependensi & Peran Kunci	12
E. Tantangan dan Peluang di Era Modern	14
F. Kesimpulan dan Rekomendasi	16

BAB 2 KEPERIBADIAN, SIKAP, DAN PERSEPSI DALAM ORGANISASI	18
A. Apa Kepribadian dalam Organisasi?	19
B. Apa Sikap dalam Organisasi?	26
C. Apa Persepsi dalam Organisasi?	34
D. Rangkuman	37

BAB 3 MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA	39
A. Pendahuluan	40
B. Konsep Motivasi Kerja	42
C. Konsep Produktivitas Kerja	44
D. Hubungan Motivasi dan Produktivitas Kerja	46
E. Strategi Peningkatan Motivasi dan Produktivitas Kerja	48
F. Tantangan dan Isu Kontemporer	50
G. Studi Kasus	53
H. Penutup	55

BAB 4 PERSEPSI, EMOSI, DAN KECERDASAN EMOSIONAL DI TEMPAT KERJA	58
A. Pendahuluan	59
B. Persepsi	59

C. Emosi	61
D. Kecerdasan Emosional	64
E. Persepsi, Emosi, dan Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja	66
F. Penutup.....	70
BAB 5 DINAMIKA KELOMPOK DAN EFEKTIVITAS TIM.....	71
A. Pendahuluan	72
B. Teori dan Konsep Dasar.....	73
C. Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok.....	77
D. Tim Kolaborasi dan Produktivitas.....	79
E. Konflik dalam Tim dan Resolusinya	82
F. Kepemimpinan dalam Dinamika Kelompok.....	85
G. Implikasi Organisasional dan Aplikasi Nyata.....	88
H. Kesimpulan.....	92
BAB 6 GAYA KEPEMIMPINAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI	95
A. Konsep Gaya Kepemimpinan	97
B. Konsep Budaya Organisasi	100
C. Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya Terhadap Budaya Organisasi.....	106
BAB 7 BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI IDENTITAS PERUSAHAAN	109
A. Pengantar.....	110
B. Sub Bab	111
C. Budaya Sebagai Identitas Perusahaan	118
D. Penutup.....	123
DAFTAR PUSTAKA.....	125
PROFIL PENULIS.....	138

BAB 1

**PENDAHULUAN:
KONSEP DASAR PERILAKU
DAN BUDAYA ORGANISASI**

Dalam lanskap perkembangan bisnis global, Perilaku Organisasi (PO) dan Budaya Organisasi (BO) telah merupakan fondasi vital dalam manajemen modern yang perlu untuk dikuasai sebagai ilmu dasar. PO dan BO tidak beroperasi secara terpisah, melainkan saling memengaruhi dalam sebuah siklus kausal yang dinamis. Perilaku individu dan kelompok, terutama dalam interaksi berulang, secara bertahap membentuk dan memperkuat asumsi-asumsi dasar yang menjadi inti dari budaya organisasi. Sebaliknya, budaya yang telah terbentuk kemudian berfungsi sebagai pedoman dan mekanisme kontrol sosial yang memandu serta membatasi perilaku para anggota. Pemahaman yang mendalam tentang interdependensi ini, yang paling jelas diilustrasikan melalui model tiga lapis Edgar Schein, menjadi sangat krusial untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Bab ini juga mengeksplorasi bagaimana kedua konsep ini berhadapan dengan tantangan dan peluang di era kontemporer, seperti pergeseran ke model kerja hibrida, manajemen keberagaman dan inklusi (D&I), serta ancaman keamanan siber, yang semuanya menuntut adaptasi berkelanjutan dalam perilaku dan budaya.

A. Latar Belakang

Studi tentang Perilaku Organisasi (PO) dan Budaya Organisasi (BO) adalah fondasi penting dalam ilmu manajemen modern. Di tengah lanskap bisnis yang terus berubah dan dihadapkan pada tantangan globalisasi, munculnya e-organisasi, dan tuntutan etika yang semakin kompleks, pemahaman mendalam tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur berinteraksi menjadi suatu keharusan (Muh Thoha, 2014). Perilaku organisasi berfungsi sebagai alat bagi manajer untuk memahami dan meramalkan tingkah laku anggota, sehingga dapat membantu mengendalikan dinamika yang terjadi di dalam lingkungan kerja. Lebih dari sekadar deskripsi, Robbins & Judge dalam Saraswati (2015) Perilaku Organisasi juga menawarkan suatu "peta" bagi kehidupan anggota organisasi, memungkinkan prediksi tentang keberlanjutan organisasi melalui pengamatan sistematis, dan meningkatkan hubungan interpersonal antar anggota.

Sementara itu, Budaya Organisasi, yang didefinisikan sebagai sistem nilai dan norma bersama, bertindak sebagai perekat yang menyatukan dan membedakan suatu organisasi dari yang lain. Budaya tidak hanya memandu perilaku sehari-hari, tetapi juga membentuk filosofi dasar, keyakinan, dan ekspektasi yang direfleksikan dalam setiap aspek kegiatan organisasi.⁶ Oleh karena itu, hubungan antara perilaku dan budaya adalah suatu hal yang mendalam dan saling bergantung, di mana satu konsep tidak dapat dipahami sepenuhnya tanpa yang lain.

B. Konsep Dasar Perilaku Organisasi (PO)

Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang meneliti pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam suatu organisasi (Tahir, 2014). Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh guna meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Lebih dari itu, Perilaku Organisasi juga dapat dipandang sebagai seperangkat konsep yang menghubungkan manusia dengan lingkungan organisasi, dengan tujuan memahami perilaku, sistem sosial, kepentingan umum, dan berbagai kejadian yang berlangsung di dalamnya. Mempelajari perilaku organisasi sangat penting karena dapat berfungsi sebagai peta yang membimbing anggota, memprediksi kelangsungan hidup organisasi melalui pengamatan sistematis, dan membantu individu memahami perilaku mereka sendiri maupun orang lain, yang pada akhirnya meningkatkan hubungan interpersonal.

1. Tingkat Analisis dalam Perilaku Organisasi

Robbins dan Judge dalam Saraswat (2015) mengklasifikasikan studi Perilaku Organisasi ke dalam tiga tingkatan analisis yang saling terkait dan membangun satu sama lain: tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Pemahaman yang komprehensif tentang PO memerlukan analisis pada setiap tingkatan tersebut, karena setiap level dipengaruhi oleh interaksi sosial, struktur, dan faktor lingkungan eksternal.

a. **Tingkat Individu**

Perilaku individu merupakan hasil interaksi antara karakteristik personal dan karakteristik lingkungan di sekitarnya (Tahir, 2014). Faktor-faktor personal yang memengaruhi perilaku mencakup kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, harapan, dan pengalaman masa lalu, sementara faktor lingkungan termasuk hierarki, tugas, sistem imbalan, dan sistem kontrol.

1) Kepribadian dan Sikap

Kepribadian adalah karakteristik individu yang bertahan dan membedakan perilaku seseorang, seperti sifat ambisius, pemalu, atau agresif (Schein, 2014). Dalam konteks organisasi, model kepribadian *Big Five* (Lima Besar) adalah kerangka yang sering digunakan untuk memahami perbedaan individu. Model ini mengidentifikasi lima dimensi utama yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan. Memahami dimensi ini memungkinkan manajer untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang paling sesuai dengan kepribadian mereka, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2) Persepsi dan Pengambilan Keputusan

Persepsi adalah proses kognitif di mana individu mengorganisasi dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan makna pada lingkungan mereka Robbins dan Judge dalam Saraswati (2015). Penting untuk dipahami bahwa perilaku individu didasarkan pada persepsi mereka tentang realitas, **bukan pada realitas itu sendiri**. Apa yang dianggap nyata oleh satu individu dapat berbeda secara substansial bagi individu lain.

Proses pengambilan keputusan di dalam organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi. Individu

membuat pilihan dari dua atau lebih alternatif. Meskipun model rasional mengasumsikan bahwa pembuat keputusan akan selalu memilih opsi yang memaksimalkan nilai, kenyataannya proses ini sering kali terdistorsi oleh berbagai bias dan kesalahan. Contoh bias tersebut meliputi:

- **Bias Terlalu Percaya Diri (*Overconfidence Bias*):** Kecenderungan individu untuk melebih-lebihkan kemampuan diri mereka sendiri dan kemampuan orang lain.
- **Bias Jangkar (*Anchoring Bias*):** Kecenderungan untuk terlalu bergantung pada informasi awal dan gagal menyesuaikannya secara memadai dengan informasi baru.
- **Bias Konfirmasi (*Confirmation Bias*):** Kecenderungan untuk mencari informasi yang mendukung pilihan atau pandangan yang sudah ada sebelumnya dan mengabaikan informasi yang bertentangan.
- **Bias Ketersediaan (*Availability Bias*):** Kecenderungan untuk mendasarkan penilaian pada informasi yang paling mudah dan siap tersedia dalam ingatan.

Kreativitas juga memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan, karena memungkinkan individu untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam (Thoha, 2014).

3) Motivasi

Motivasi adalah kekuatan pendorong di dalam diri seseorang yang menyebabkan individu bertindak dan mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan. Di dalam organisasi, motivasi merupakan unsur krusial yang berhubungan langsung dengan kinerja karyawan (Tahir,

2014). Teori motivasi, seperti hierarki kebutuhan, membantu manajer memahami kebutuhan dasar bawahan, yang kemudian dapat digunakan untuk merancang rencana kerja yang memuaskan dan mendorong semangat kerja. Motivasi yang kuat dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan menciptakan kinerja karyawan yang baik. Terdapat dua jenis motivasi: motivasi internal (dari dalam diri) yang mencakup kebutuhan dan kehendak pribadi, dan motivasi eksternal (dari luar) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan penghargaan (Hersey, 2002).

b. Tingkat Kelompok

Meskipun kelompok terdiri dari individu, perilaku kelompok tidak hanya sekadar penjumlahan dari perilaku individu. Kelompok mengembangkan norma-norma sendiri, yang memengaruhi perilaku yang dapat diterima oleh anggotanya (Aini Agustini dan Miftah Bahtiar, 2024).

1) Dinamika Kelompok dan Interaksi Tim

Sebuah kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Dinamika kelompok adalah interaksi dan interdependensi antar anggota yang berlangsung terus-menerus. Dinamika kelompok sangat penting karena memudahkan kerja sama, memfasilitasi pemecahan masalah, dan membantu mengatasi pekerjaan besar dengan membaginya sesuai dengan keahlian masing-masing anggota.

Konsep kepaduan (*cohesiveness*) dalam kelompok sangat penting. Kepaduan adalah sejauh mana anggota kelompok merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok. Tingkat kepaduan memiliki dampak signifikan pada kinerja, yang dapat bersifat positif

atau negatif. Kinerja akan meningkat jika tujuan kelompok selaras dengan tujuan organisasi formal. Namun, jika keduanya tidak selaras, kepaduan yang tinggi justru dapat mengarahkan perilaku kelompok menyimpang dari tujuan organisasi.

2) Peran Komunikasi dan Kepemimpinan

Menurut Hafied Cangara (2014), komunikasi adalah komponen vital bagi kelangsungan suatu kelompok. Komunikasi yang efektif memfasilitasi pertukaran informasi dan gagasan, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif, dan meningkatkan kreativitas dan inovasi tim. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota terhadap tujuan bersama.

Menurut BM Bass dalam Sentot Baskoro (2025), Kepemimpinan tidak hanya sebatas pada kekuasaan atau posisi, melainkan kemampuan untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam manajemen modern, kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan mengambil keputusan strategis, tetapi juga dari kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif. Dari kedua pemahaman tersebut, kemudian dikembangkan Model-model kepemimpinan modern yang melanjutkan gagasan bahwa kepemimpinan adalah proses yang dinamis dan interaktif, yang pada akhirnya memberikan dampak yang beragam terhadap motivasi karyawan (Sentot Baskoro, 2025).

Gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kualitas kerja tim dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis, yang melibatkan anggota dalam diskusi dan pengambilan keputusan, dapat mendorong inisiatif dan kolaborasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang didasarkan pada kekuasaan

absolut dapat membatasi kontribusi bawahan dan membatasi perkembangan.

c. Tingkat Organisasi

Tingkat analisis tertinggi dalam Perilaku Organisasi berkaitan dengan bagaimana struktur, proses, dan lingkungan memengaruhi perilaku di seluruh organisasi (Hartini, 2021).

1) Pengaruh Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah cara formal di mana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur ini bukan hanya sekadar diagram, melainkan suatu mekanisme kontrol yang kuat yang membentuk dan membatasi perilaku para anggota. Perubahan pada struktur organisasi secara otomatis akan menghasilkan perubahan perilaku. Sebagai contoh, struktur hierarkis yang kaku dapat menciptakan lingkungan yang tertib dan disiplin, tetapi juga dapat menghambat fleksibilitas, inisiatif, dan kreativitas. Sebaliknya, struktur yang lebih luwes dan terdesentralisasi dapat mendorong inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih berani.

2) Peran Desain Pekerjaan dan Teknologi

Desain pekerjaan adalah cara di mana tugas-tugas digabungkan untuk membentuk suatu pekerjaan yang lengkap. Desain pekerjaan yang efektif secara positif memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Pekerjaan yang tidak dirancang dengan baik dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan. Dalam konteks yang lebih luas, teknologi merupakan salah satu dari empat pilar utama yang memengaruhi perilaku organisasi, bersama dengan manusia, struktur, dan lingkungan. Pemanfaatan teknologi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, kolaborasi, dan efisiensi.

C. Konsep Dasar Budaya Organisasi (BO)

Budaya Organisasi adalah seperangkat karakteristik kunci yang dihargai dan dianut secara bersama oleh para anggota, yang kemudian membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Lina Marliani, 2017). Budaya ini merupakan sistem nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah lama berlaku dan berfungsi sebagai pedoman perilaku serta pemecahan masalah. Menurut Luthans (2006), budaya organisasi adalah nilai dan norma yang mengarah pada perilaku anggota, dan setiap anggota akan berperilaku sesuai budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas anggota, alat untuk mengorganisir dan meningkatkan kekuatan organisasi, serta mekanisme untuk mengontrol perilaku. Karakteristik kunci yang sering digunakan untuk menggambarkan budaya organisasi mencakup inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

1. Model Tiga Lapis Budaya Organisasi Edgar Schein

Salah satu model paling komprehensif untuk memahami budaya organisasi adalah model tiga lapis yang dikembangkan oleh Edgar Schein (Edgar Schein, 2010). Model ini memandang budaya sebagai fenomena yang berlapis, dari yang paling terlihat di permukaan hingga yang paling dalam dan tak sadar.

Tabel 1.1 Model Tiga Lapis Budaya Organisasi Edgar Schein

Lapisan	Deskripsi	Contoh Konkret	Karakteristik
Artifak	Simbol-simbol yang terlihat dan dapat	Logo, slogan, tata letak kantor, cara berpakaian,	Terlihat, nyata, tetapi sulit untuk diinterpretasi

	diamati secara fisik oleh siapa saja.	ritual, cerita tentang pahlawan organisasi.	-kan maknanya tanpa pengetahuan lebih dalam.
<i>Esposed Values</i>	Nilai-nilai, filosofi, dan prinsip-prinsip yang secara publik dinyatakan dan diakui oleh organisasi.	Visi dan misi perusahaan, kode etik, <i>employee charter</i> , dan nilai-nilai yang dipromosikan melalui komunikasi resmi.	Diakui, sadar, namun mungkin tidak selalu sejalan dengan kenyataan atau perilaku aktual.
<i>Underlying Assumptions</i>	Asumsi-asumsi dasar, kepercayaan, dan keyakinan tidak sadar yang dianggap sebagai kebenaran dan telah	Kepercayaan tak sadar tentang bagaimana seharusnya bekerja, apa yang benar-benar membawa kesuksesan, dan bagaimana seharusnya	Tak terlihat, tak sadar, merupakan inti dari budaya, dan paling sulit untuk diubah.

	lama berlaku.	berinteraksi satu sama lain.	
--	------------------	------------------------------------	--

Model ini menunjukkan bahwa perubahan yang signifikan dan mendalam dalam budaya organisasi tidak dapat tercapai hanya dengan mengubah hal-hal yang terlihat di permukaan (*artifak*) atau nilai-nilai yang dinyatakan (*espoused values*). Perubahan sejati hanya terjadi ketika asumsi dasar yang paling dalam berhasil diubah. Model ini juga menunjukkan bahwa jika perilaku seorang pemimpin tidak sejalan dengan nilai yang mereka ucapkan, maka karyawan akan cenderung mengabaikan nilai tersebut dan mengembangkan asumsi dasar mereka sendiri berdasarkan perilaku yang mereka amati.

2. Pembentukan dan Pemeliharaan Budaya

Budaya organisasi tidak muncul secara spontan, melainkan terbentuk dan dipertahankan melalui mekanisme yang terstruktur dan berkelanjutan.

a. Peran Pendiri Organisasi

Budaya organisasi seringkali berakar pada visi, keyakinan, dan nilai-nilai yang dianut oleh para pendirinya. Menurut Robbins dan Judge (2015), para pendiri cenderung merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki pemikiran dan perasaan serupa dengan mereka, dan kemudian mensosialisasikan cara berpikir dan berperasaan tersebut kepada anggota baru. Cara para pendiri menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal menjadi dasar yang kuat untuk pembentukan budaya yang dianggap valid dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

b. Proses Sosialisasi

Sosialisasi organisasi adalah mekanisme utama untuk menanamkan budaya kepada karyawan baru. Proses ini

adalah cara individu mempelajari nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diperlukan untuk menjadi anggota yang produktif. Terdapat tiga fase utama dalam proses sosialisasi:

1. **Tahap *Anticipatory*** (Prakedatangan): Terjadi sebelum individu bergabung dengan organisasi. Pada tahap ini, calon karyawan mengembangkan harapan tentang pekerjaan, gaji, dan lingkungan kerja berdasarkan informasi yang mereka terima. Harapan yang tidak realistis pada tahap ini dapat berdampak negatif di kemudian hari.
2. **Tahap *Encounter*** (Pertemuan): Dimulai saat karyawan baru mulai bekerja. Pada fase ini, mereka mulai belajar tentang organisasi dan mungkin menghadapi ketidakselarasan antara harapan mereka dengan realitas yang ada. Program *onboarding* dapat membantu karyawan baru dalam proses penyesuaian ini.
3. **Tahap *Metamorphosis*** (Perubahan dan Penyesuaian): Tahap ini tercapai ketika karyawan berhasil menginternalisasi nilai-nilai dan norma-norma kelompok kerja mereka dan merasa nyaman dalam peran baru mereka. Proses ini seringkali melibatkan internalisasi untuk mengurangi perbedaan nilai, yang pada akhirnya menjadikan mereka anggota yang efektif.

D. Hubungan Interdependensi & Peran Kunci

Perilaku dan Budaya Organisasi memiliki hubungan timbal balik yang kompleks dan saling bergantung. Budaya tidak hanya merupakan cerminan dari perilaku, tetapi juga berfungsi sebagai agen kausal yang mengendalikan dan memandu perilaku anggota.

Rantai sebab-akibat yang terjadi adalah sebagai berikut:

1. **Perilaku Membentuk Budaya:** Perilaku individu dan interaksi yang berulang, terutama oleh para pendiri, secara bertahap

menciptakan pola-pola asumsi dasar yang dianggap "benar" oleh kelompok. Seiring waktu, asumsi ini menjadi tak sadar, menginternalisasi diri ke dalam inti budaya organisasi, dan menjadi pedoman bagaimana anggota seharusnya berpikir, merasa, dan bertindak.

2. **Budaya Mengontrol Perilaku:** Setelah budaya terbentuk dan melekat, ia berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang kuat. Nilai-nilai dan norma-norma yang ada memandu, membentuk, dan bahkan membatasi perilaku individu di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar mereka dapat diterima dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya.

Kesimpulannya, Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi berada dalam sebuah siklus yang dinamis. Perilaku menciptakan budaya, dan budaya pada gilirannya memelihara serta mengarahkan perilaku, sehingga membentuk identitas dan citra organisasi secara keseluruhan.

Pada sisi yang lain, juga perlu dilihat peran apa saja yang membentuk kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kerja dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi (Brian Mampiring, dkk, 2019).

1. **Budaya Memengaruhi Kinerja:** Budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki kekuatan untuk memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Budaya yang mendorong inovasi, transparansi, dan keterlibatan karyawan secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat *turnover*.
2. **Perilaku Memengaruhi Kinerja:** Perilaku kerja yang baik, yang dibentuk oleh interaksi antara karakteristik individu dan lingkungan, secara signifikan berkorelasi dengan kinerja karyawan. Interaksi yang baik antara individu dan kelompok,

yang didukung oleh komunikasi yang efektif, akan meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan kerja dalam organisasi.

E. Tantangan dan Peluang di Era Modern

Lanskap kerja modern yang didominasi oleh teknologi dan perubahan sosial telah menghadirkan tantangan baru yang signifikan, namun juga membuka peluang besar bagi Perilaku dan Budaya Organisasi.

1. Kerja Hibrida (*Hybrid Work*)

Model kerja hibrida, yang mengombinasikan kerja di kantor dan kerja jarak jauh, telah menjadi norma baru di era digital.

Tabel 2: Manfaat dan Tantangan Kerja Hibrida

Manfaat	Tantangan
Peningkatan Keseimbangan Hidup-Kerja	Kurangnya Interaksi Sosial
Peningkatan Otonomi dan Fleksibilitas	Tantangan Komunikasi dan Kolaborasi
Pengurangan Biaya Operasional Organisasi	Pengelolaan Kinerja yang Sulit
Pengurangan Biaya dan Stres Perjalanan Karyawan	Potensi Keterasingan Karyawan
Perluasan Akses ke Talenta Global	Masalah Keamanan Data dan Teknologi

Pergeseran ke model kerja hibrida bukanlah sekadar perubahan logistik, melainkan suatu perubahan mendalam pada budaya organisasi. Menggunakan model Schein, transisi ini menantang lapisan *artifak* (misalnya, tata letak kantor) dan mengikis lapisan *espoused values* yang menekankan kolaborasi fisik. Tantangan terbesarnya adalah mengatasi *asumsi dasar* yang telah lama berlaku, seperti kepercayaan bahwa kehadiran fisik di kantor adalah prasyarat untuk produktivitas atau mendapatkan pengakuan. Oleh karena itu, para pemimpin harus secara sadar mengubah asumsi ini dengan mempraktikkan manajemen berbasis hasil, bukan berdasarkan jam kerja atau pengawasan langsung.

2. Keberagaman dan Inklusi (D&I)

Keberagaman (*Diversity*) dan Inklusi (*Inclusion*) dalam tenaga kerja telah menjadi fokus utama karena potensi kompetitifnya (Gerhard Manurung dan Chaerul Rizky, 2024).

- **Peluang:** Manajemen D&I yang baik dapat meningkatkan inovasi, kreativitas, dan kualitas pengambilan keputusan.⁵¹ Keberagaman membawa berbagai perspektif yang berbeda ke dalam tim, yang memperkaya proses pemecahan masalah dan mendorong eksplorasi ide-ide baru. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan yang inklusif cenderung lebih termotivasi dan berkolaborasi.
- **Tantangan:** Penerapan D&I tidak luput dari hambatan, seperti bias tak sadar (*unconscious bias*), resistensi internal, dan diskriminasi yang masih ada. Bias tak sadar adalah manifestasi dari bias perseptual individu, yang dapat memengaruhi cara manajer menilai dan berinteraksi dengan karyawan dari latar belakang yang berbeda.

Strategi D&I yang efektif harus melampaui kebijakan formal dan fokus pada pembentukan budaya di mana setiap orang merasa dihargai. Hal ini memerlukan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran bias, membangun jalur komunikasi yang aman bagi

karyawan, dan memastikan keberagaman hadir di setiap lapisan organisasi, termasuk dalam proses rekrutmen dan promosi.

3. Keamanan Siber (*Cybersecurity*)

Ancaman keamanan siber, seperti *social engineering*, sering kali menargetkan perilaku manusia, bukan hanya kelemahan teknis (Risma Maesaroh, 2024). Ini adalah contoh nyata bagaimana perilaku individu memiliki dampak kritis pada level organisasi.

Social engineering memanfaatkan manipulasi psikologis untuk memancing karyawan agar memberikan informasi sensitif. Kerentanan terbesar sering kali terletak pada individu yang dapat dimanipulasi, bukan pada sistem itu sendiri.

Kondisi ini menunjukkan perlunya budaya organisasi yang secara inheren menginternalisasi kesadaran keamanan siber sebagai bagian dari asumsi dasar. Organisasi harus tidak hanya fokus pada teknologi, tetapi juga pada edukasi dan sosialisasi yang berkelanjutan untuk membentuk perilaku yang sadar risiko dan etis. Ini menuntut penguatan kapasitas dan pendidikan pengguna, serta komunikasi terbuka mengenai ancaman terbaru dari kejahatan siber.

F. Kesimpulan dan Rekomendasi

Bab ini telah menguraikan Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi sebagai dua pilar yang saling terikat dalam manajemen modern. Perilaku, yang dianalisis pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi, secara dinamis membentuk budaya. Sebaliknya, budaya yang kuat berfungsi sebagai sistem kontrol dan pedoman yang mengarahkan perilaku anggota untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan era digital, seperti kerja hibrida, manajemen keberagaman, dan keamanan siber, sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyelaraskan perilaku dengan budaya yang adaptif dan inklusif.

Berdasarkan analisis ini, beberapa implikasi dan rekomendasi dapat diajukan:

1. **Untuk Pemimpin dan Manajer:** Disarankan agar para pemimpin tidak hanya fokus pada struktur dan aturan formal (*artifak* dan *espoused values*), tetapi juga pada pembentukan *asumsi dasar* yang kuat dan positif. Hal ini menuntut praktik kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif, yang mampu mencontohkan perilaku yang sesuai dengan budaya yang diinginkan.
2. **Untuk Organisasi:** Implementasikan program sosialisasi dan pelatihan yang efektif untuk menanamkan nilai-nilai budaya sejak dini, khususnya pada karyawan baru. Manfaatkan teknologi untuk meningkatkan kolaborasi dan transparansi, dan terapkan kebijakan D&I yang terencana untuk mendorong inovasi dan kreativitas. Organisasi juga harus mengembangkan budaya keamanan siber yang berakar kuat dalam perilaku individu, bukan hanya dalam kebijakan formal.
3. **Untuk Karyawan:** Setiap individu harus memahami bahwa perilaku personal memiliki dampak kolektif yang signifikan pada budaya organisasi. Adaptasi dan kontribusi aktif, termasuk dalam hal komunikasi dan kolaborasi, adalah kunci untuk berkembang di lingkungan kerja yang dinamis.

BAB 2

KEPRIBADIAN, SIKAP, DAN PERSEPSI DALAM ORGANISASI

Organisasi modern tidak hanya berfokus pada aspek struktural, teknologi, dan strategi bisnis, tetapi juga pada faktor manusia yang menjadi inti dari setiap aktivitas. Sumber daya manusia merupakan elemen yang menggerakkan organisasi, dan perilakunya dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis yang kompleks. Dalam konteks ini, kepribadian, sikap, dan persepsi menjadi tiga aspek fundamental yang menentukan bagaimana individu berinteraksi, bekerja sama, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Perilaku karyawan dalam organisasi tidak pernah terjadi secara kebetulan. Setiap tindakan, keputusan, maupun respon individu berakar pada karakteristik pribadi (kepribadian), cara pandang dan evaluasi terhadap suatu objek (sikap), serta bagaimana mereka menafsirkan realitas (persepsi). Oleh karena itu, memahami dinamika kepribadian, sikap, dan persepsi sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan dan menciptakan budaya organisasi yang kondusif.

Bab ini menjelaskan secara komprehensif konsep kepribadian, sikap, dan persepsi dalam organisasi, termasuk teori-teori utama, implikasi praktis, serta studi kasus yang relevan. Diharapkan bisa memberikan bekal teoritis sekaligus aplikatif bagi mahasiswa, peneliti, maupun praktisi dalam mengelola perilaku manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi.

A. Apa Kepribadian dalam Organisasi?

Secara umum, kepribadian dapat dipahami sebagai **pola konsisten dalam pikiran, perasaan, dan perilaku seseorang yang membedakannya dari orang lain**. Dengan kata lain, kepribadian menjelaskan “siapa diri kita” dan bagaimana kita berinteraksi dengan dunia sekitar.

Dalam perspektif organisasi, kepribadian menjadi penting karena sifat-sifat individu yang relatif stabil ini memengaruhi bagaimana

karyawan merespons pekerjaan, atasan, rekan kerja, serta budaya organisasi.

Beberapa definisi kepribadian menurut para ahli antara lain:

- Robbins & Judge (2019) mendefinisikan kepribadian sebagai *“the sum total of ways in which an individual reacts to and interacts with others”* atau keseluruhan cara seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.
- Luthans (2021) menyatakan bahwa kepribadian adalah kombinasi karakteristik psikologis yang relatif stabil yang memengaruhi konsistensi perilaku seseorang.
- Colquitt, LePine, & Wesson (2021) menekankan bahwa kepribadian tidak hanya dipengaruhi faktor biologis dan genetis, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan, pengalaman hidup, dan budaya.

1. Teori-Teori Kepribadian

Secara garis besar, teori kepribadian dapat dibedakan menjadi teori klasik dan teori modern.

a. Teori Psikoanalisis (Sigmund Freud)

Freud menekankan bahwa kepribadian terbentuk melalui dinamika antara tiga struktur utama:

- **ID** → aspek *instingtif* yang mendorong pemenuhan kebutuhan dasar.
- **Ego** → aspek realistis yang menengahi antara dorongan *ID* dan tuntutan lingkungan.
- **Superego** → aspek moral dan etika yang dipengaruhi nilai sosial dan budaya.

Dalam konteks organisasi, teori Freud menjelaskan bahwa perilaku kerja sering kali merupakan hasil konflik internal antara kebutuhan pribadi dengan tuntutan aturan atau norma organisasi.

b. Teori Psikososial (Erik Erikson)

Erikson mengembangkan pandangan bahwa kepribadian berkembang sepanjang siklus kehidupan melalui delapan tahap perkembangan psikososial. Implikasinya dalam organisasi adalah bahwa pengalaman hidup karyawan akan membentuk cara mereka menghadapi tantangan pekerjaan.

c. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat memandang bahwa kepribadian dapat dijelaskan melalui ciri-ciri (*traits*) yang relatif konsisten. Gordon Allport, Raymond Cattell, dan Hans Eysenck termasuk pelopor dalam pendekatan ini.

- **Allport** mengklasifikasikan sifat ke dalam tiga kategori: sifat kardinal, sentral, dan sekunder.
- **Cattell** mengidentifikasi 16 faktor kepribadian utama (16PF).
- **Eysenck** mengemukakan tiga dimensi dasar: ekstroversi-introversi, neurotisisme-stabilitas, dan psikosis-superego.

Pendekatan sifat menjadi dasar dari model kepribadian modern yang lebih terukur, seperti *Big Five Personality*.

d. Teori Humanistik (Carl Rogers & Abraham Maslow)

Teori humanistik menekankan kebebasan individu dalam menentukan pilihan hidup dan potensi untuk berkembang. Maslow dengan teorinya tentang hierarki kebutuhan menegaskan bahwa perilaku manusia digerakkan oleh usaha memenuhi kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam organisasi, pendekatan humanistik memberi dasar penting bagi praktik *employee engagement* dan *talent development*.

e. Teori Pembelajaran Sosial (Albert Bandura)

Bandura menekankan bahwa kepribadian dibentuk tidak hanya dari faktor internal, tetapi juga melalui proses observasi

dan pembelajaran dari lingkungan sosial. Konsep *reciprocal determinism* menunjukkan bahwa perilaku, kognisi, dan lingkungan saling memengaruhi. Dalam dunia kerja, hal ini menjelaskan mengapa budaya organisasi dapat membentuk pola kepribadian karyawan, misalnya melalui role model dari pimpinan.

2. Big Five Personality (OCEAN)

Model ini mengelompokkan kepribadian ke dalam lima dimensi utama yang dianggap stabil, universal, dan dapat menjelaskan variasi perilaku manusia dalam berbagai konteks, termasuk organisasi. Kelima dimensi tersebut adalah:

a. *Openness to Experience* (Keterbukaan terhadap Pengalaman)

Individu dengan skor tinggi pada dimensi ini cenderung imajinatif, kreatif, memiliki rasa ingin tahu tinggi, serta terbuka terhadap ide dan pengalaman baru. Sebaliknya, mereka yang skornya rendah biasanya konservatif, menyukai rutinitas, dan kurang nyaman dengan perubahan.

b. *Conscientiousness* (Kehati-hatian/Ketelitian)

Ciri utama individu dengan *conscientiousness* tinggi adalah disiplin, terorganisir, dapat diandalkan, dan memiliki dorongan berprestasi yang kuat. Sebaliknya, individu dengan skor rendah lebih ceroboh, kurang terstruktur, dan cenderung tidak konsisten.

c. *Extraversion* (Ekstroversi)

Ekstroversi berkaitan dengan tingkat kenyamanan seseorang dalam berinteraksi sosial. Individu ekstrovert umumnya bersikap ramah, penuh energi, percaya diri, dan senang bekerja sama. Sebaliknya, individu introvert cenderung pendiam, lebih suka bekerja sendiri, dan menghindari keramaian.

d. *Agreeableness* (Keramahan/Keberterimaan)

Dimensi ini mencerminkan sikap kooperatif, penuh empati, serta mudah bekerja sama dengan orang lain. Individu yang tinggi dalam *agreeableness* biasanya memiliki hubungan interpersonal yang baik, sedangkan skor rendah menunjukkan kecenderungan keras kepala, kompetitif, bahkan antagonis.

e. *Neuroticism* (Kestabilan Emosi)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana individu mudah mengalami emosi negatif seperti kecemasan, kemarahan, dan ketidakpuasan. Individu dengan skor rendah cenderung stabil secara emosional, tenang, dan optimis.

3. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

MBTI dikembangkan oleh Isabel Briggs Myers dan Katharine Cook Briggs pada pertengahan abad ke-20, berdasarkan teori tipe psikologis Carl Gustav Jung. MBTI membagi kepribadian individu ke dalam 16 tipe kepribadian yang dibentuk dari kombinasi **empat dimensi preferensi utama**:

a. *Ekstroversi* (E) – *Introversi* (I)

Dimensi ini berkaitan dengan sumber energi utama individu.

- ***Ekstroversi* (E):** mendapatkan energi dari interaksi sosial, senang bekerja dalam kelompok, mudah mengekspresikan diri.
- ***Introversi* (I):** mendapatkan energi dari refleksi diri, lebih fokus pada pemikiran internal, nyaman bekerja secara individual.

b. *Sensing* (S) – *Intuition* (N)

Dimensi ini menggambarkan cara individu mengumpulkan informasi.

- ***Sensing* (S):** fokus pada fakta konkret, detail, dan pengalaman nyata.

- **Intuition (N):** fokus pada pola, ide, dan kemungkinan di masa depan.
- c. **Thinking (T) – Feeling (F)**
Dimensi ini berkaitan dengan dasar individu dalam mengambil keputusan.
- **Thinking (T):** mengandalkan logika, analisis objektif, dan prinsip rasional.
 - **Feeling (F):** mengutamakan nilai, perasaan, dan dampak keputusan terhadap orang lain.
- d. **Judging (J) – Perceiving (P)**
Dimensi ini menunjukkan preferensi gaya hidup seseorang.
- **Judging (J):** menyukai keteraturan, perencanaan, dan kepastian.
 - **Perceiving (P):** fleksibel, spontan, terbuka terhadap perubahan, dan adaptif.

4. Pengaruh Kepribadian terhadap Perilaku Kerja

Kepribadian memiliki peran yang signifikan dalam menentukan bagaimana individu berperilaku di dalam organisasi. Oleh karena itu, pemahaman tentang pengaruh kepribadian sangat penting bagi manajer dalam pengelolaan sumber daya manusia.

a. Kinerja Kerja (*Job Performance*)

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dimensi kepribadian tertentu, terutama **conscientiousness**, memiliki hubungan positif yang konsisten dengan kinerja kerja. Individu dengan conscientiousness tinggi cenderung disiplin, teliti, dan bertanggung jawab sehingga mampu mencapai target pekerjaan. Sebaliknya, individu dengan skor rendah cenderung ceroboh dan kurang konsisten.

b. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepribadian juga memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Individu dengan **neuroticism tinggi** lebih mudah mengalami

kecemasan dan stres sehingga cenderung kurang puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, individu yang lebih stabil secara emosional biasanya lebih mampu menghadapi tekanan dan merasa puas dengan kondisi kerja.

c. Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*)

Kepribadian berhubungan erat dengan perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. Misalnya, individu dengan ***agreeableness* tinggi** lebih cenderung membantu rekan kerja, berperilaku kooperatif, dan mendukung suasana kerja positif.

d. Kepemimpinan dan Pengaruh Sosial

Dimensi kepribadian seperti ***extraversion*** dan ***openness*** sering dikaitkan dengan kemampuan kepemimpinan. Pemimpin yang ekstrovert biasanya mampu membangun jaringan sosial yang luas dan menginspirasi bawahan. Pemimpin dengan keterbukaan tinggi lebih adaptif terhadap perubahan dan berorientasi pada inovasi.

e. Perilaku dalam Tim

Keberhasilan kerja tim tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh kesesuaian kepribadian anggota. Individu dengan *agreeableness* tinggi berkontribusi terhadap keharmonisan tim, sementara individu ekstrovert berperan dalam menjaga dinamika komunikasi. Namun, kehadiran individu dengan *neuroticism* tinggi dapat menimbulkan konflik dan menurunkan produktivitas tim.

f. Perilaku Menyimpang (*Deviant Workplace Behavior*)

Beberapa sifat kepribadian dapat meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku menyimpang. Misalnya, individu dengan tingkat impulsivitas tinggi atau stabilitas emosi rendah lebih rentan melakukan tindakan kontraproduktif seperti absen tanpa alasan, sabotase pekerjaan, atau konflik dengan rekan kerja.

B. Apa Sikap dalam Organisasi?

Menurut Robbins & Judge (2019), sikap adalah pernyataan atau penilaian evaluatif baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap objek, orang, atau peristiwa. Sikap merefleksikan bagaimana seseorang merasa tentang sesuatu (dimensi afektif), bagaimana ia berpikir mengenai sesuatu (dimensi kognitif), serta bagaimana ia berperilaku terhadap sesuatu tersebut (dimensi perilaku). Dalam konteks organisasi, sikap menjadi penting karena memengaruhi kinerja, loyalitas, komitmen, serta hubungan antar individu.

Karakteristik Sikap

Ada tiga karakteristik utama sikap yang relevan dalam organisasi:

- a. **Evaluatif** → sikap selalu mengandung penilaian positif atau negatif.
- b. **Stabil tetapi dapat berubah** → sikap relatif konsisten, tetapi dapat dipengaruhi oleh pengalaman baru, informasi, atau perubahan lingkungan.
- c. **Mempengaruhi perilaku** → sikap berfungsi sebagai dasar yang mendorong tindakan seseorang.

Dimensi Sikap

Menurut teori klasik, sikap terdiri dari tiga dimensi utama:

- a. **Dimensi Kognitif** → keyakinan atau pemikiran yang dimiliki individu terhadap suatu objek.
- b. **Dimensi Afektif** → perasaan atau emosi individu terhadap objek sikap.
- c. **Dimensi Konatif/Perilaku** → kecenderungan bertindak sesuai dengan keyakinan dan perasaan yang dimiliki.

1. Teori-teori Sikap

Teori-teori ini membantu menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku, serta bagaimana organisasi dapat mengelola sikap karyawan agar selaras dengan tujuan perusahaan.

- a. **Teori Konsistensi Kognitif**
Cognitive Dissonance Theory (Festinger, 1957; Robbins & Judge, 2019) atau Teori disonansi kognitif menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku menimbulkan ketegangan psikologis. Untuk mengurangi ketegangan, individu dapat mengubah sikapnya, merasionalisasi perilaku, atau mencari informasi baru.
- b. **Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**
Teori ini menjelaskan bahwa sikap karyawan terhadap organisasi terbentuk berdasarkan persepsi mereka terhadap pertukaran antara kontribusi dan imbalan yang diterima. Jika imbalan dianggap adil, sikap positif akan berkembang, tetapi jika dianggap tidak adil, muncul sikap negatif.
- c. **Teori Nilai-Keyakinan-Norma (*Value-Belief-Norm Theory*)**
Teori ini menyatakan bahwa sikap seseorang dipengaruhi oleh nilai yang dianut, keyakinan terhadap sesuatu, serta norma sosial di sekitarnya. Dalam organisasi, nilai personal karyawan sering kali memengaruhi sikap mereka terhadap etika bisnis, tanggung jawab sosial, maupun budaya perusahaan.
- d. **Teori Aksi Beralasan**
Teori Aksi Beralasan (*Theory of Reasoned Action* – Fishbein & Ajzen, 1975) ini menekankan bahwa perilaku seseorang merupakan hasil niat (*intention*), yang dipengaruhi oleh dua hal utama: **Sikap terhadap perilaku tertentu** (apakah ia menilai perilaku itu positif atau negatif), dan **Norma subjektif** (persepsi tentang pandangan orang lain yang penting bagi dirinya).
- e. ***Theory of Planned Behavior***
Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action*. Teori ini menambahkan faktor ***perceived behavioral control*** (persepsi tentang kemampuan mengendalikan perilaku). Dengan

demikian, niat untuk berperilaku dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol.

f. **Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*)**

Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory* – Bandura, 1977) ini menekankan bahwa sikap dapat dipelajari melalui observasi, imitasi, dan pengalaman sosial. Dalam organisasi, sikap karyawan dapat terbentuk dengan meniru perilaku atasan, mentor, atau rekan kerja yang dianggap sebagai role model.

2. **Komponen Sikap dalam Organisasi**

Dalam psikologi sosial dan perilaku organisasi, sikap umumnya dipahami memiliki **tiga komponen utama** yang membentuk kerangka berpikir, merasa, dan bertindak seseorang.

a. **Komponen Kognitif (*Cognitive Component*)**

Komponen kognitif berhubungan dengan keyakinan, opini, atau pengetahuan individu mengenai suatu objek, orang, atau situasi. Di tempat kerja, hal ini dapat berupa keyakinan seorang karyawan bahwa “perusahaan memberikan kesempatan karier yang adil” atau “atasan saya selalu mendukung pengembangan karyawan”. Komponen ini sering kali menjadi dasar terbentuknya dimensi sikap lainnya, karena persepsi yang dimiliki individu memengaruhi bagaimana ia merasa dan bertindak.

b. **Komponen Afektif (*Affective Component*)**

Komponen afektif menyangkut perasaan atau emosi seseorang terhadap objek sikap. Komponen ini bersifat emosional sehingga sering kali lebih sulit diubah dibandingkan komponen kognitif. Dalam banyak kasus, afeksi menjadi faktor pendorong yang kuat terhadap perilaku.

c. **Komponen Konatif/Perilaku (*Behavioral/Conative Component*)**

Komponen ini berkaitan dengan kecenderungan bertindak atau bereaksi terhadap suatu objek. Misalnya, seorang

karyawan yang memiliki keyakinan positif (*kognitif*) dan perasaan senang (*afektif*) terhadap program pelatihan akan menunjukkan perilaku aktif mengikuti pelatihan tersebut. Sebaliknya, jika sikap negatif yang terbentuk, karyawan mungkin akan menunjukkan perilaku menolak, pasif, atau bahkan menghindari aktivitas organisasi.

3. Jenis-jenis Sikap dalam Organisasi

Dalam konteks perilaku organisasi, terdapat beberapa jenis sikap yang paling sering diteliti karena memiliki dampak langsung terhadap kinerja, motivasi, serta kepuasan kerja.

a. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Menurut Colquitt, LePine, & Wesson (2021), kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain: sifat pekerjaan, kompensasi, hubungan dengan atasan, kesempatan pengembangan karier, serta budaya organisasi.

b. Keterikatan Kerja (*Job Involvement*)

Karyawan dengan tingkat keterikatan tinggi merasa pekerjaannya merupakan bagian dari identitas diri. Hal ini berhubungan dengan motivasi, inisiatif, dan tingkat tanggung jawab yang lebih besar.

c. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya.

- **Komitmen afektif:** keterikatan emosional pada organisasi.
- **Komitmen normatif:** rasa kewajiban untuk tetap bersama organisasi.

- **Komitmen berkelanjutan (*continuance*):** pertimbangan untung-rugi untuk tetap tinggal di organisasi.
- d. **Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)**
Schaufeli & Bakker (2020) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan mencakup tiga aspek utama: ***vigor* (semangat)**, ***dedication* (dedikasi)**, dan ***absorption* (terserap dalam pekerjaan)**.
- e. **Sikap terhadap Perubahan (*Attitude toward Change*)**
Sikap ini menunjukkan kesiapan atau resistensi individu terhadap perubahan yang dilakukan organisasi. Perubahan sering memicu kecemasan, ketidakpastian, bahkan penolakan. Sikap positif terhadap perubahan muncul bila individu merasa dilibatkan, mendapat komunikasi yang jelas, serta yakin bahwa perubahan tersebut bermanfaat.
- f. **Sikap terhadap Atasan dan Rekan Kerja**
Sikap interpersonal dalam organisasi juga berperan penting. Sikap positif terhadap atasan biasanya terbentuk ketika pemimpin bersikap adil, suportif, dan memberi kesempatan pengembangan. Sikap terhadap rekan kerja dipengaruhi oleh kualitas interaksi, kepercayaan, dan kerjasama tim.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sikap

Sikap dalam organisasi terbentuk dari interaksi berbagai faktor internal maupun eksternal. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting agar manajemen dapat merancang strategi yang tepat untuk membangun sikap positif karyawan.

a. Faktor Individu

Sikap karyawan sebagian besar dipengaruhi oleh karakteristik pribadi yang melekat pada diri individu, antara lain:

- **Nilai dan keyakinan pribadi** → seseorang yang memiliki nilai tinggi pada integritas cenderung bersikap negatif terhadap praktik manipulatif.

- **Kepribadian** → individu dengan conscientiousness tinggi cenderung memiliki sikap positif terhadap tanggung jawab kerja.
- **Pengalaman hidup** → pengalaman sukses atau kegagalan sebelumnya dapat membentuk sikap tertentu terhadap tugas serupa di masa depan.

b. **Faktor Sosial**

Lingkungan sosial di tempat kerja maupun di luar organisasi turut memengaruhi pembentukan sikap.

- **Pengaruh kelompok kerja** → sikap karyawan sering kali dipengaruhi oleh norma dan dinamika kelompok.
- **Budaya organisasi** → budaya yang suportif, terbuka, dan adil akan membentuk sikap positif, sedangkan budaya otoriter dapat memicu sikap resistif.
- **Keluarga dan teman** → pandangan orang terdekat dapat memengaruhi bagaimana seseorang bersikap terhadap pekerjaan dan organisasi.

c. **Faktor Organisasional**

Kebijakan dan praktik manajemen berperan penting dalam membentuk sikap karyawan.

- **Sistem penghargaan dan kompensasi** → imbalan yang adil dapat memperkuat sikap positif, sedangkan ketidakadilan dapat menumbuhkan sikap sinis.
- **Kepemimpinan** → gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif cenderung membangun sikap positif, sementara kepemimpinan otoriter sering menimbulkan ketidakpuasan.
- **Kesempatan pengembangan** → organisasi yang memberikan pelatihan, promosi, dan jalur karier yang jelas akan membentuk sikap positif terhadap pekerjaan.

d. **Faktor Situasional**

Kondisi tertentu di tempat kerja dapat memengaruhi sikap secara langsung.

- **Kondisi kerja** → lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sehat mendorong sikap positif, sementara kondisi buruk dapat menimbulkan sikap negatif.
- **Krisis atau perubahan** → situasi krisis (misalnya pandemi) dapat mengubah sikap karyawan terhadap organisasi, baik menjadi lebih positif (solidaritas) maupun lebih negatif (ketidakpastian).
- **Tekanan waktu dan beban kerja** → beban kerja berlebih dapat menurunkan sikap positif terhadap pekerjaan.

e. **Faktor Informasi dan Komunikasi**

Akses terhadap informasi yang jelas dan transparan sangat memengaruhi sikap. Karyawan yang mendapat informasi lengkap tentang tujuan perubahan organisasi cenderung memiliki sikap positif. Sebaliknya, kurangnya komunikasi dapat memunculkan spekulasi, rumor, dan sikap negatif.

5. **Pengaruh Sikap terhadap Perilaku Kerja**

Sikap karyawan dalam organisasi berperan sebagai determinan penting terhadap perilaku kerja sehari-hari. Sikap menjadi jembatan antara faktor psikologis individu dengan hasil yang ditampilkan di tempat kerja.

a. **Pengaruh terhadap Kinerja (*Performance*)**

Karyawan yang memiliki sikap positif, seperti kepuasan kerja dan keterikatan tinggi, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Mereka lebih disiplin, proaktif, dan bersedia memberikan upaya ekstra (*extra role behavior*). Sebaliknya, karyawan dengan sikap negatif lebih mungkin bekerja sekadar memenuhi standar minimum, bahkan menunjukkan perilaku kontraproduktif.

b. Pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Sikap positif, terutama yang terkait dengan loyalitas dan keterikatan emosional, memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini membuat karyawan bertahan lebih lama, mengurangi turnover, dan meningkatkan stabilitas SDM. Sebaliknya, sikap sinis atau ketidakpuasan dapat menurunkan komitmen sehingga meningkatkan risiko turnover.

c. Pengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*)

OCB adalah perilaku sukarela yang tidak tertulis dalam deskripsi kerja, tetapi memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Karyawan dengan sikap positif lebih cenderung membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja kondusif, dan berinisiatif memberikan ide. Sikap negatif justru mendorong sikap egois, mengurangi kerjasama, bahkan memicu konflik.

d. Pengaruh terhadap Absensi dan *Turnover*

Sikap karyawan berkaitan erat dengan tingkat kehadiran dan niat untuk tetap bekerja di organisasi. Karyawan yang puas dan engaged cenderung memiliki tingkat absensi rendah. Karyawan yang tidak puas akan lebih sering absen, mencari pekerjaan lain, atau mengundurkan diri.

e. Pengaruh terhadap Adaptasi terhadap Perubahan

Sikap positif mendorong kesiapan menghadapi perubahan, sedangkan sikap negatif memicu resistensi. Misalnya, karyawan yang memiliki sikap terbuka akan lebih mudah menerima penerapan teknologi baru. Sebaliknya, sikap skeptis atau sinis dapat memperlambat keberhasilan implementasi perubahan.

f. Pengaruh terhadap Budaya Organisasi

Sikap karyawan yang kolektif membentuk iklim dan budaya organisasi. Jika mayoritas karyawan menunjukkan sikap positif, maka akan tercipta budaya kerja yang produktif,

inovatif, dan suportif. Namun, jika sikap negatif mendominasi, budaya organisasi dapat terkontaminasi oleh sinisme, konflik, dan rendahnya kepercayaan.

C. Apa Persepsi dalam Organisasi?

Robbins & Judge (2019) mendefinisikan persepsi sebagai “proses di mana individu mengorganisasi dan menafsirkan kesan sensorik mereka untuk memberi makna pada lingkungan mereka.” Dengan demikian, persepsi bersifat **subjektif**, karena dua orang yang menghadapi situasi sama dapat menafsirkan secara berbeda tergantung pengalaman, nilai, maupun harapan masing-masing.

1. Persepsi dalam Konteks Organisasi

Dalam organisasi, persepsi memengaruhi banyak aspek, antara lain:

- a. **Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*):** Atasan menilai kinerja bawahan berdasarkan persepsi, bukan hanya data objektif. Bias persepsi dapat menimbulkan ketidakadilan.
- b. **Pengambilan Keputusan:** Persepsi yang berbeda dapat memengaruhi cara individu menilai risiko, peluang, maupun solusi dalam organisasi.
- c. **Interaksi Sosial:** Cara karyawan memandang rekan kerja dan atasan dipengaruhi oleh persepsi, yang berdampak pada kerjasama dan komunikasi.
- d. **Kepuasan Kerja:** Karyawan yang mempersepsikan organisasi secara positif cenderung lebih puas, sementara persepsi negatif dapat menimbulkan ketidakpuasan.

Ada beberapa karakteristik penting dari persepsi:

- **Bersifat Subjektif:** Tidak ada dua individu yang memiliki persepsi sama persis.

- **Selektif:** Individu cenderung hanya menangkap informasi yang dianggap relevan dengan kebutuhan atau kepentingannya.
- **Dipengaruhi Konteks:** Persepsi seseorang bisa berubah tergantung situasi, budaya, dan lingkungan sosial.
- **Mengarahkan Perilaku:** Apa yang dipersepsikan individu akan memengaruhi cara mereka bertindak.

2. Distorsi Persepsi dalam Organisasi

Individu dapat menafsirkan informasi secara keliru akibat bias atau penyimpangan dalam proses kognitif. Fenomena ini dikenal sebagai **distorsi persepsi** (*perceptual distortion*).

a. Stereotip (*Stereotyping*)

Stereotip adalah kecenderungan menggeneralisasi karakteristik tertentu kepada individu hanya karena ia tergolong dalam kelompok tertentu.

b. Efek Halo (*Halo Effect*)

Efek halo terjadi ketika penilaian terhadap seseorang dipengaruhi oleh satu karakteristik yang menonjol, sehingga menutupi penilaian aspek lain.

c. Persepsi Selektif (*Selective Perception*)

Persepsi selektif adalah kecenderungan individu hanya memperhatikan informasi yang sesuai dengan harapan, nilai, atau minat pribadi, dan mengabaikan informasi lain.

d. Proyeksi (*Projection*)

Proyeksi adalah kecenderungan individu menganggap orang lain memiliki sikap, nilai, atau perasaan yang sama dengan dirinya.

e. Efek Kontras (*Contrast Effect*)

Efek kontras muncul ketika penilaian terhadap seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan individu lain yang dinilai sebelumnya.

f. Efek Primasi dan Resensi (*Primacy and Recency Effect*)

- **Primacy effect:** informasi yang pertama kali diterima memiliki pengaruh lebih besar.
- **Recency effect:** informasi terakhir lebih mudah diingat.

g. *Attribution Bias*

Attribution bias berkaitan dengan kecenderungan keliru dalam menafsirkan penyebab perilaku seseorang.

- ***Fundamental Attribution Error:*** terlalu menekankan faktor internal (sifat) dan mengabaikan faktor eksternal (situasi).
- ***Self-Serving Bias:*** individu cenderung mengaitkan keberhasilan pada dirinya, tetapi menyalahkan faktor luar atas kegagalan.

3. Implikasi Persepsi terhadap Perilaku Organisasi

Persepsi memiliki peran sentral dalam menentukan bagaimana individu bertindak dalam organisasi. Cara seseorang menafsirkan situasi kerja, kebijakan, maupun interaksi sosial akan membentuk sikap, motivasi, dan perilaku kerja mereka. Oleh karena itu, pemahaman mengenai implikasi persepsi sangat penting untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif.

a. Implikasi terhadap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sangat dipengaruhi oleh persepsi atasan. Distorsi persepsi seperti halo effect atau stereotip dapat menimbulkan bias sehingga hasil penilaian tidak objektif.

b. Implikasi terhadap Kepemimpinan

Keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh bagaimana bawahan mempersepsikan pemimpin mereka. Pemimpin yang dipersepsikan adil, konsisten, dan peduli akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika bawahan mempersepsikan pemimpin tidak transparan atau

diskriminatif, maka akan timbul sikap sinis, resistensi, dan rendahnya komitmen organisasi.

c. Implikasi terhadap Komunikasi

Persepsi menentukan bagaimana pesan ditangkap dan ditafsirkan. Jika pesan dipersepsikan jelas dan konsisten, komunikasi menjadi efektif. Namun, persepsi yang salah dapat menyebabkan kesalahpahaman, rumor, atau konflik. Organisasi harus memperhatikan kejelasan bahasa, saluran komunikasi, serta konteks budaya agar informasi tidak terdistorsi.

d. Implikasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan tidak hanya bereaksi terhadap realitas objektif, tetapi juga terhadap **realitas yang mereka persepsikan**. Jika karyawan mempersepsikan sistem penghargaan adil, mereka akan lebih termotivasi meskipun jumlah insentif relatif terbatas. Sebaliknya, jika sistem dipersepsikan tidak adil, motivasi akan turun meski kompensasi sebenarnya cukup tinggi.

e. Implikasi terhadap Hubungan Antarindividu

Persepsi positif antar rekan kerja dapat menciptakan kerjasama, kohesi tim, dan rasa saling percaya. Persepsi negatif (misalnya prasangka atau stereotip) berpotensi menimbulkan konflik, diskriminasi, bahkan *bullying* di tempat kerja.

D. Rangkuman

Kepribadian, sikap, dan persepsi merupakan pilar penting dalam perilaku organisasi. Ketiganya saling terkait dan berinteraksi dalam membentuk perilaku individu maupun kelompok di tempat kerja. Pemahaman mendalam mengenai ketiga aspek ini tidak hanya penting bagi akademisi, tetapi juga sangat aplikatif bagi praktisi bisnis dan manajer dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan mengintegrasikan pengetahuan tentang kepribadian, sikap, dan

persepsi ke dalam kebijakan organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, adil, produktif, dan berkelanjutan.

BAB 3

MOTIVASI DAN

PRODUKTIVITAS KERJA

A. Pendahuluan

Motivasi dan produktivitas kerja merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dalam kajian perilaku organisasi. Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk berperilaku dengan cara tertentu demi mencapai tujuan organisasi (Ryan & Deci, 2020). Sementara itu, produktivitas kerja sering dipandang sebagai ukuran efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas serta memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi (Kusuma & Nurhayati, 2021). Oleh karena itu, memahami hubungan antara motivasi dan produktivitas menjadi penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Motivasi dianggap sebagai motor penggerak perilaku kerja yang memengaruhi seberapa besar energi, arah, dan ketekunan yang ditunjukkan karyawan. Individu dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, inovasi, dan ketahanan yang lebih baik ketika menghadapi tantangan kerja (Latham, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bukan sekadar faktor psikologis, melainkan juga berkorelasi langsung dengan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Produktivitas kerja merupakan luaran dari kombinasi keterampilan, sumber daya, dan dorongan motivasi karyawan. Menurut penelitian terbaru, produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu menumbuhkan motivasi yang berkelanjutan (Indrawati & Prasetyo, 2022). Dengan demikian, produktivitas dapat dianggap sebagai cerminan tingkat motivasi yang berhasil dikelola organisasi.

Hubungan antara motivasi dan produktivitas juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan. Misalnya, dalam budaya organisasi yang menekankan kerja sama dan pengembangan individu, karyawan cenderung lebih termotivasi sehingga meningkatkan

produktivitas (Ariyanto & Setiawan, 2020). Hal ini menegaskan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar motivasi para karyawannya meningkat.

Selain itu, perkembangan teknologi dan perubahan dunia kerja di era digital turut memengaruhi dinamika motivasi dan produktivitas. Studi menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja fleksibel dan pemanfaatan teknologi digital mampu meningkatkan motivasi intrinsik karena memberikan otonomi lebih kepada karyawan (Putra & Wibowo, 2021). Dampaknya, produktivitas kerja juga mengalami peningkatan seiring dengan munculnya inovasi baru dalam proses kerja.

Namun, motivasi tidak selalu otomatis menghasilkan produktivitas tinggi. Terdapat faktor mediasi seperti kesejahteraan psikologis (*psychological wellbeing*), *work-life balance*, serta iklim kerja yang sehat. Tanpa dukungan faktor-faktor ini, motivasi yang tinggi sekalipun bisa menyebabkan produktivitas yang tidak optimal (Bakker & Demerouti, 2017). Hal ini menegaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang komprehensif.

Dalam praktik manajerial, pemahaman mengenai motivasi dan produktivitas memungkinkan perusahaan merancang strategi yang tepat untuk mendorong kinerja karyawan. Strategi tersebut dapat berupa sistem penghargaan yang adil, program pengembangan karier, hingga penciptaan iklim kerja positif. Penelitian kontemporer membuktikan bahwa integrasi strategi motivasional dengan kebijakan produktivitas memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi (Wijayanti & Hidayat, 2020).

Dengan demikian, pendahuluan ini menegaskan bahwa motivasi dan produktivitas kerja bukanlah konsep yang berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan saling memengaruhi. Keduanya menjadi elemen penting dalam perilaku organisasi dan budaya kerja modern. Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep motivasi, teori-teori motivasi,

konsep produktivitas, hingga strategi peningkatan keduanya dalam rangka optimalisasi kinerja perusahaan.

B. Konsep Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan elemen inti dalam perilaku organisasi karena berhubungan langsung dengan bagaimana individu mengarahkan energi, berusaha, dan bertahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Definisi ini menekankan bahwa motivasi tidak hanya soal dorongan untuk bekerja, tetapi juga bagaimana seseorang menjaga konsistensi dan kualitas usahanya.

Motivasi sering dipandang dari dua perspektif besar, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan yang muncul dari dalam diri, misalnya karena rasa ingin tahu, minat, atau kepuasan pribadi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor luar seperti gaji, penghargaan, atau pengakuan sosial (Ryan & Deci, 2020). Pemahaman tentang kedua jenis motivasi ini penting bagi organisasi agar mampu merancang strategi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Sejumlah teori motivasi klasik telah menjadi pijakan penting dalam menjelaskan perilaku kerja. Salah satunya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow, yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943). Dalam konteks kerja, teori ini membantu menjelaskan bahwa motivasi karyawan bisa berbeda tergantung pada tingkat kebutuhan yang dominan. Kebutuhan dasar harus dipenuhi terlebih dahulu, sebelum mencapai kebutuhan berikutnya. Misalnya, seorang karyawan yang masih fokus pada kebutuhan finansial (kebutuhan fisiologi), maka ia tidak akan terdorong untuk mencari penghargaan.

Selain Maslow, teori dua faktor Herzberg juga memberikan kontribusi penting. Herzberg membedakan antara faktor higienis (misalnya gaji, kondisi kerja) dan faktor motivator (misalnya pencapaian, pengakuan, tanggung jawab). Menurutnya, keberadaan faktor higienis mencegah ketidakpuasan, tetapi hanya faktor motivator yang benar-benar dapat mendorong karyawan mencapai kinerja optimal (Herzberg, 1966). Hal ini mempertegas bahwa organisasi perlu memperhatikan aspek yang lebih mendalam daripada sekadar kompensasi material.

Dalam perkembangan selanjutnya, muncul teori motivasi yang lebih menekankan aspek kognitif dan psikologis. Teori harapan (*Expectancy Theory*) Vroom (1964), misalnya, menyatakan bahwa motivasi ditentukan oleh ekspektasi individu terhadap hasil kerja, nilai hasil tersebut, dan keyakinan bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Teori ini relevan di era modern karena memberikan kerangka analitis bagi manajer untuk memahami proses pengambilan keputusan karyawan dalam berperilaku.

Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985; 2020), menekankan bahwa motivasi intrinsik berkembang ketika tiga kebutuhan dasar psikologis terpenuhi, yaitu kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Studi terbaru menunjukkan bahwa pemenuhan ketiga kebutuhan ini di tempat kerja berkorelasi positif dengan engagement, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan (Slemp et al., 2018).

Konsep motivasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan generasi karyawan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa generasi milenial dan Gen Z lebih termotivasi oleh kesempatan pengembangan diri, fleksibilitas, dan makna dalam pekerjaan daripada sekadar penghargaan finansial (Putra & Nugraha, 2022). Hal ini menantang organisasi untuk menyesuaikan strategi motivasi agar tetap relevan dengan karakteristik tenaga kerja yang berubah.

Pemahaman terhadap konsep motivasi kerja memberikan manfaat strategis. Misalnya, melalui desain pekerjaan yang menarik, pemberian otonomi, dan peluang pembelajaran, organisasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Sementara itu, sistem penghargaan berbasis kinerja, insentif, atau bonus dapat memperkuat motivasi ekstrinsik. Kombinasi kedua pendekatan ini terbukti efektif meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan (Ariyanto & Setiawan, 2020). Dengan demikian, motivasi kerja bukan hanya fenomena psikologis individu, melainkan juga fenomena organisasional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal.

C. Konsep Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan indikator penting dalam menilai sejauh mana seorang karyawan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sink dan Tuttle (1989), produktivitas adalah rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Definisi ini menekankan bahwa produktivitas tidak hanya mencerminkan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya. Dalam konteks organisasi, produktivitas dipandang sebagai salah satu faktor kunci daya saing perusahaan.

Secara konseptual, produktivitas kerja berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi. Efektivitas merujuk pada kemampuan individu atau tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sementara efisiensi berhubungan dengan bagaimana sumber daya, waktu, dan energi digunakan secara optimal (Robbins & Coulter, 2018). Dengan demikian, seorang karyawan dianggap produktif apabila ia mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, dengan kualitas yang baik, serta menggunakan sumber daya secara hemat.

Faktor yang memengaruhi produktivitas kerja dapat berasal dari individu, organisasi, maupun lingkungan. Dari sisi individu, produktivitas dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan,

pengalaman, dan motivasi kerja. Dari sisi organisasi, produktivitas terkait dengan sistem manajemen, budaya kerja, kepemimpinan, serta dukungan teknologi. Sedangkan dari sisi lingkungan, regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, dan dinamika pasar turut memberikan pengaruh signifikan (Indrawati & Prasetyo, 2022).

Produktivitas kerja juga dapat diukur melalui beberapa indikator. Menurut Sedarmayanti (2017), indikator produktivitas meliputi kuantitas hasil kerja, kualitas output, ketepatan waktu, serta tingkat penggunaan sumber daya. Saat ini, indikator produktivitas mulai diperluas dengan memasukkan aspek inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas tidak lagi sekadar angka kuantitatif, melainkan mencakup nilai tambah yang dihasilkan bagi organisasi.

Hubungan antara motivasi dan produktivitas telah menjadi fokus banyak penelitian. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih konsisten dan menunjukkan tingkat produktivitas lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2017). Sebaliknya, rendahnya motivasi sering kali berimplikasi pada menurunnya produktivitas, meskipun kompetensi teknis karyawan cukup baik. Dengan demikian, motivasi dapat dipandang sebagai prasyarat penting bagi tercapainya produktivitas optimal.

Dalam praktiknya, organisasi sering mengaitkan produktivitas dengan inovasi. Perusahaan dengan budaya kerja yang mendukung kreativitas cenderung memiliki karyawan yang tidak hanya produktif secara kuantitatif, tetapi juga menghasilkan solusi inovatif yang meningkatkan daya saing (Kremer et al., 2019). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dituntut untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan karyawan berkontribusi secara produktif dan inovatif.

Selain faktor internal, isu kesejahteraan karyawan juga berhubungan dengan produktivitas. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *wellbeing* karyawan berpengaruh positif terhadap

peningkatan produktivitas (Putra & Wibowo, 2021). Karyawan yang merasa sejahtera secara psikologis lebih mampu menjaga energi, konsentrasi, dan konsistensi dalam bekerja, sehingga menghasilkan output yang lebih berkualitas.

Produktivitas kerja juga perlu dilihat dari perspektif lintas generasi. Generasi milenial dan Gen Z yang kini mendominasi angkatan kerja menunjukkan preferensi produktivitas yang berbeda, seperti lebih menekankan fleksibilitas, penggunaan teknologi, serta pencarian makna dalam pekerjaan (Nugraha & Sari, 2022). Hal ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan sistem manajemen produktivitas agar tetap relevan. Dengan demikian, konsep produktivitas kerja dalam organisasi saat ini harus dipahami secara holistik, mencakup aspek individu, organisasi, lingkungan, serta nilai tambah yang dihasilkan.

D. Hubungan Motivasi dan Produktivitas Kerja

Hubungan antara motivasi dan produktivitas telah lama menjadi perhatian dalam penelitian perilaku organisasi. Secara umum, motivasi dipandang sebagai faktor internal yang mendorong individu untuk berusaha, sedangkan produktivitas merupakan luaran dari usaha tersebut. Dengan kata lain, motivasi merupakan input psikologis yang memengaruhi bagaimana seseorang bekerja, sementara produktivitas adalah output yang dapat diukur dari perilaku kerja tersebut (Robbins & Judge, 2019).

Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih produktif dibanding mereka yang kurang termotivasi. Hal ini karena motivasi meningkatkan intensitas, arah, dan ketekunan usaha dalam mencapai tujuan (Latham, 2012). Motivasi yang kuat membuat individu bersedia menginvestasikan energi dan waktu ekstra, sehingga berimplikasi pada peningkatan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas.

Namun, hubungan motivasi dan produktivitas tidak selalu linier. Dalam beberapa kasus, motivasi tinggi tidak otomatis menghasilkan produktivitas optimal apabila tidak didukung oleh faktor lain, seperti ketersediaan sumber daya, sistem kerja yang efisien, atau lingkungan kerja yang sehat (Bakker & Demerouti, 2017). Oleh karena itu, produktivitas merupakan hasil interaksi antara motivasi individu dengan kondisi organisasional.

Faktor kepemimpinan juga memediasi hubungan motivasi dan produktivitas. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, dapat menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan sehingga produktivitas meningkat (Khalili, 2016). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak suportif cenderung menekan motivasi, sehingga produktivitas menurun meskipun karyawan memiliki kompetensi tinggi.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan penting. Budaya yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan kolaborasi terbukti memperkuat hubungan positif antara motivasi dan produktivitas. Studi di Indonesia menunjukkan bahwa karyawan pada organisasi dengan budaya kerja kolaboratif cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, yang pada akhirnya mendorong produktivitas (Ariyanto & Setiawan, 2020).

Aspek kesejahteraan psikologis (*wellbeing*) juga memengaruhi kualitas hubungan antara motivasi dan produktivitas. Penelitian terbaru mengungkap bahwa motivasi karyawan yang dipadukan dengan kondisi *wellbeing* tinggi berkontribusi signifikan terhadap produktivitas berkelanjutan (Indrawati & Prasetyo, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi perlu dikelola seiring dengan perhatian terhadap kesehatan mental dan keseimbangan hidup karyawan.

Generasi tenaga kerja yang berbeda juga memperlihatkan pola hubungan motivasi dan produktivitas yang unik. Generasi milenial, misalnya, lebih produktif ketika motivasi intrinsiknya dipenuhi, seperti kesempatan untuk belajar dan berkembang. Sedangkan

generasi sebelumnya lebih terpengaruh oleh motivasi ekstrinsik berupa stabilitas finansial atau penghargaan formal (Nugraha & Sari, 2022). Pemahaman perbedaan generasi ini penting bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan produktivitas.

Secara empiris, berbagai penelitian meta-analisis membuktikan adanya korelasi signifikan antara motivasi kerja dengan produktivitas individu dan tim. Avey et al. (2011) menemukan bahwa komponen psikologis positif, termasuk motivasi, secara konsisten meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Artinya, investasi dalam pengembangan motivasi bukan hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, hubungan motivasi dan produktivitas dapat digambarkan sebagai hubungan sebab-akibat yang kompleks, dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Motivasi yang tinggi berpotensi meningkatkan produktivitas, tetapi hasil optimal baru tercapai jika didukung oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang kondusif. Oleh karena itu, organisasi modern perlu menempatkan motivasi sebagai bagian integral dari strategi manajemen produktivitas.

E. Strategi Peningkatan Motivasi dan Produktivitas Kerja

Strategi peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan merupakan fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia modern. Organisasi perlu merancang kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Hal ini karena motivasi yang kuat dapat mendorong produktivitas jangka panjang, sementara produktivitas yang tinggi berkontribusi pada daya saing organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Salah satu strategi yang paling banyak digunakan adalah sistem penghargaan dan kompensasi. Menurut teori penguatan

(*reinforcement theory*), pemberian imbalan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik karyawan (Skinner, 1969). Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan berhubungan positif dengan produktivitas kerja, karena karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan kinerja (Putri & Prasetyo, 2021).

Selain penghargaan finansial, strategi lain adalah pengembangan karier dan pelatihan. Karyawan yang memiliki kesempatan belajar dan berkembang cenderung lebih termotivasi karena melihat adanya prospek masa depan dalam organisasi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Program pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik, yang pada gilirannya mendorong produktivitas jangka panjang.

Strategi selanjutnya adalah pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). Dengan memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, organisasi dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan akan kontrol dan tanggung jawab. Studi menunjukkan bahwa pemberdayaan meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan memperkuat hubungan antara motivasi dan produktivitas (Spreitzer, 2008; Rahmawati & Susanto, 2020).

Peran kepemimpinan juga sangat krusial. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik dengan cara menginspirasi, mendukung, dan memberikan visi yang jelas kepada karyawan (Bass & Riggio, 2006). Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka dan mendukung kreativitas karyawan secara signifikan meningkatkan produktivitas tim (Santoso & Nugroho, 2022).

Selain itu, penerapan budaya organisasi yang positif menjadi strategi penting lainnya. Budaya kerja yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan dapat menciptakan lingkungan kondusif untuk

tumbuhnya motivasi. Budaya organisasi yang sehat juga memperkuat *engagement* karyawan, sehingga produktivitas meningkat (Cameron & Quinn, 2011).

Di era digital, strategi peningkatan motivasi dan produktivitas juga harus menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Sistem kerja fleksibel (*flexible working arrangement*), misalnya, terbukti meningkatkan motivasi karena memberikan otonomi waktu dan ruang bagi karyawan (Putra & Wibowo, 2021). Dengan dukungan teknologi digital, fleksibilitas ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mempercepat proses kerja sehingga produktivitas meningkat.

Strategi lain yang tidak kalah penting adalah program kesejahteraan karyawan (*employee wellbeing program*). Karyawan yang merasa sejahtera secara fisik dan psikologis akan lebih termotivasi dan mampu mempertahankan produktivitas dalam jangka panjang (Grawitch et al., 2006). Program *wellbeing* dapat berupa konseling, dukungan kesehatan mental, hingga aktivitas rekreasi yang dirancang oleh perusahaan.

Dengan demikian, strategi peningkatan motivasi dan produktivitas harus bersifat komprehensif, melibatkan kombinasi faktor finansial, pengembangan diri, kepemimpinan, budaya organisasi, teknologi, dan kesejahteraan. Integrasi strategi-strategi ini akan menciptakan ekosistem kerja yang sehat, di mana motivasi dan produktivitas saling memperkuat dan mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

F. Tantangan dan Isu Kontemporer

Di era globalisasi dan digitalisasi, tantangan dalam menjaga motivasi dan produktivitas kerja semakin kompleks. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian target finansial, tetapi juga pada bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, demografi, serta ekspektasi karyawan yang terus berkembang (Bakker et al., 2023). Transformasi ini menuntut manajer

untuk mengembangkan strategi yang adaptif dalam mempertahankan motivasi sekaligus meningkatkan produktivitas.

Salah satu tantangan utama adalah perubahan pola kerja akibat digitalisasi. Dengan meningkatnya penggunaan teknologi informasi, otomatisasi, dan kecerdasan buatan, banyak pekerjaan mengalami pergeseran signifikan. Walaupun teknologi dapat meningkatkan produktivitas, karyawan sering kali merasa tertekan karena harus cepat beradaptasi dengan sistem baru. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menurunkan motivasi intrinsik, terutama bagi generasi yang kurang akrab dengan teknologi (Kallio et al., 2022).

Selain itu, kerja jarak jauh (*remote working*) yang semakin umum pasca-pandemi juga membawa tantangan tersendiri. Meskipun fleksibilitas kerja terbukti meningkatkan motivasi bagi sebagian karyawan, fenomena ini juga dapat menimbulkan kelelahan digital (*digital fatigue*), kesulitan kolaborasi, dan berkurangnya keterhubungan sosial antar individu (Wang et al., 2021). Kondisi ini mengharuskan organisasi menyeimbangkan antara fleksibilitas dan kebutuhan interaksi sosial agar motivasi tetap terjaga.

Tantangan lain adalah perbedaan generasi di tempat kerja. Generasi milenial dan Gen Z, yang kini semakin mendominasi angkatan kerja, memiliki preferensi motivasi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai fleksibilitas, kesempatan pengembangan diri, dan makna dalam pekerjaan, dibanding sekadar kompensasi material (Putra & Nugraha, 2022). Perbedaan ini dapat memunculkan kesenjangan dalam produktivitas jika organisasi tidak mampu merancang sistem motivasi yang inklusif bagi semua generasi.

Isu penting lainnya adalah *work-life balance* dan *wellbeing*. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, karyawan sering kali menghadapi tekanan untuk selalu produktif. Tekanan ini dapat menurunkan kesejahteraan psikologis, bahkan memicu burnout. Penelitian terbaru menegaskan bahwa organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan kesehatan

mental karyawan akan lebih berhasil mempertahankan motivasi serta produktivitas jangka panjang (Kniffin et al., 2021).

Selain faktor individu, konteks budaya organisasi juga menjadi isu yang menantang. Budaya organisasi yang terlalu menekankan pada hasil (*result-oriented*) tanpa memperhatikan proses dapat menciptakan tekanan berlebihan yang justru menurunkan motivasi. Sebaliknya, budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pengakuan terhadap kontribusi individu terbukti memperkuat hubungan antara motivasi dan produktivitas (Cameron & Quinn, 2011).

Isu kontemporer berikutnya adalah kesenjangan gender dalam produktivitas kerja. Meskipun partisipasi perempuan dalam dunia kerja terus meningkat, masih terdapat hambatan berupa stereotip gender, kesenjangan upah, dan kurangnya dukungan organisasi dalam hal keseimbangan peran ganda. Hambatan ini dapat menurunkan motivasi kerja perempuan, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan (Ng & Sears, 2020).

Organisasi juga menghadapi tantangan dalam mengelola motivasi berbasis keberlanjutan (*sustainability*). Karyawan generasi muda semakin peduli pada isu-isu lingkungan dan sosial, sehingga produktivitas mereka sering dikaitkan dengan kebermaknaan kontribusi terhadap masyarakat luas. Perusahaan yang mengintegrasikan program tanggung jawab sosial (CSR) dan keberlanjutan ke dalam budaya kerja lebih mampu menarik dan mempertahankan karyawan dengan motivasi tinggi (Afsar et al., 2020).

Dengan berbagai tantangan tersebut, isu kontemporer motivasi dan produktivitas kerja tidak bisa dipisahkan dari konteks perubahan zaman. Organisasi harus terus beradaptasi dengan digitalisasi, perbedaan generasi, tuntutan kesejahteraan, dan keberlanjutan agar tetap mampu menjaga motivasi dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, strategi manajemen modern dituntut untuk lebih fleksibel,

berorientasi pada manusia (*people-centered*), serta berkelanjutan dalam jangka panjang.

G. Studi Kasus

Studi kasus merupakan pendekatan penting untuk memahami bagaimana konsep motivasi dan produktivitas diterapkan dalam praktik nyata di organisasi. Dengan mengkaji contoh spesifik, kita dapat melihat keterkaitan antara teori motivasi dan hasil produktivitas yang dihasilkan karyawan. Kasus-kasus ini juga memberikan gambaran mengenai strategi yang berhasil maupun tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia.

Salah satu studi kasus yang menarik adalah program “*Great Place to Work*” di PT Telkom Indonesia. Perusahaan ini mengadopsi strategi pengembangan motivasi berbasis *engagement* melalui berbagai inisiatif seperti fleksibilitas kerja, penghargaan berbasis kinerja, serta program kesejahteraan karyawan. Penelitian internal menunjukkan bahwa adanya peningkatan motivasi berimplikasi langsung pada peningkatan produktivitas unit kerja, terutama di bidang layanan digital (Sari & Wicaksono, 2021). Hal ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menekankan pentingnya sumber daya kerja dalam membangkitkan motivasi.

Contoh lain dapat ditemukan pada Bank Mandiri, yang mengimplementasikan program *Mandiri Employee Engagement* untuk meningkatkan motivasi karyawan. Program ini menekankan pengembangan karier, penghargaan, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis. Studi empiris menunjukkan adanya korelasi positif antara tingkat *engagement* karyawan dengan produktivitas operasional bank, terutama dalam layanan digital banking (Kusuma & Prabowo, 2020).

Dalam sektor pendidikan, program Guru Penggerak dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menjadi ilustrasi

bagaimana motivasi berdampak pada produktivitas. Guru yang diberikan pelatihan, dukungan komunitas, serta kesempatan untuk berinovasi menunjukkan peningkatan motivasi intrinsik. Dampaknya, produktivitas dalam bentuk kualitas pembelajaran dan inovasi kurikulum meningkat (Nadiem & Suryani, 2022). Kasus ini menggarisbawahi relevansi *Self-Determination Theory* (SDT), di mana otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial mendorong motivasi yang lebih kuat.

Studi kasus internasional juga memperkuat hubungan antara motivasi dan produktivitas. Google, misalnya, dikenal dengan budaya organisasinya yang menekankan pada inovasi, fleksibilitas, dan kesejahteraan karyawan. Program seperti 20% project memberikan karyawan kebebasan untuk mengembangkan ide di luar tugas utama. Strategi ini terbukti meningkatkan motivasi intrinsik, menghasilkan inovasi produk seperti Gmail dan Google Maps, serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Brock, 2015).

Namun, tidak semua studi kasus menunjukkan hubungan positif. Beberapa perusahaan menghadapi kendala ketika motivasi karyawan tinggi tetapi tidak disertai sistem kerja yang efektif. Misalnya, penelitian pada perusahaan manufaktur di Indonesia menemukan bahwa meskipun motivasi karyawan tinggi karena adanya bonus produksi, produktivitas tidak optimal karena teknologi produksi yang digunakan sudah usang (Santoso & Hidayat, 2020). Kasus ini menunjukkan bahwa produktivitas juga dipengaruhi faktor struktural, bukan motivasi semata.

Tantangan lain terlihat pada perusahaan dengan budaya kerja yang terlalu kompetitif. Motivasi ekstrinsik melalui kompetisi berlebihan memang dapat meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek, tetapi dapat memicu kelelahan (*burnout*) dan menurunkan produktivitas jangka panjang (Schaufeli, 2017). Hal ini menjadi pelajaran penting bahwa strategi peningkatan motivasi harus berimbang dan memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan.

Secara keseluruhan, studi kasus di atas menegaskan bahwa motivasi dan produktivitas kerja saling terkait tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, termasuk budaya organisasi, dukungan teknologi, serta gaya kepemimpinan. Keberhasilan organisasi dalam mengelola motivasi karyawan terbukti menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, inovasi, dan daya saing yang berkelanjutan. Namun, kegagalan dalam menyelaraskan faktor motivasional dengan struktur organisasi dapat menimbulkan kesenjangan antara motivasi tinggi dan produktivitas rendah.

Dengan demikian, studi kasus menjadi sumber pembelajaran berharga bagi perusahaan dalam merancang kebijakan motivasi yang efektif. Organisasi perlu memastikan bahwa strategi motivasi tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga difasilitasi oleh sumber daya, budaya, dan sistem kerja yang mendukung produktivitas jangka panjang.

H. Penutup

Motivasi dan produktivitas kerja merupakan dua konsep yang saling berhubungan erat dalam perilaku organisasi. Motivasi menjadi energi pendorong yang menggerakkan individu untuk bertindak, sedangkan produktivitas adalah hasil nyata dari tindakan tersebut dalam bentuk kontribusi terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai kedua aspek ini sangat penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan daya saing di era modern (Robbins & Judge, 2019).

Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang keduanya memiliki implikasi berbeda terhadap perilaku kerja. Motivasi intrinsik berhubungan dengan kepuasan personal, rasa bermakna, dan perkembangan diri, sedangkan motivasi ekstrinsik terkait dengan penghargaan, kompensasi, dan pengakuan sosial (Ryan & Deci, 2020). Organisasi yang mampu menyeimbangkan kedua jenis motivasi ini cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif dan berkomitmen.

Produktivitas kerja pada dasarnya mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi. Faktor-faktor seperti keterampilan individu, budaya organisasi, kepemimpinan, serta dukungan teknologi memiliki peran signifikan dalam membentuk tingkat produktivitas. Hal ini memperlihatkan bahwa produktivitas tidak bisa hanya dikaitkan dengan individu, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks antara karyawan dan lingkungannya (Indrawati & Prasetyo, 2022).

Hubungan motivasi dan produktivitas juga dipengaruhi oleh faktor mediasi seperti kepemimpinan, budaya organisasi, serta kesejahteraan psikologis. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang kuat akan berdampak positif terhadap produktivitas apabila didukung oleh iklim kerja yang sehat, kepemimpinan yang suportif, serta adanya keseimbangan kehidupan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Tanpa dukungan ini, motivasi yang tinggi sekalipun tidak selalu menghasilkan produktivitas optimal.

Strategi peningkatan motivasi dan produktivitas telah dibahas secara komprehensif, mulai dari sistem penghargaan, pelatihan, pemberdayaan karyawan, hingga penerapan budaya organisasi yang positif. Di era digital, fleksibilitas kerja dan program kesejahteraan juga menjadi faktor penting yang semakin diperhatikan. Strategi-strategi ini memperlihatkan bahwa organisasi harus mengambil pendekatan yang menyeluruh, menggabungkan aspek finansial, psikologis, dan struktural untuk menjaga kinerja jangka panjang.

Selain itu, tantangan dan isu kontemporer, termasuk dampak digitalisasi, perbedaan generasi, serta tuntutan *work-life balance*. Organisasi dihadapkan pada realitas bahwa motivasi dan produktivitas tidak dapat dikelola dengan cara tradisional saja. Adaptasi terhadap perubahan teknologi, dinamika demografi tenaga kerja, dan isu keberlanjutan menjadi keharusan untuk tetap relevan di era globalisasi (Bakker et al., 2023).

Studi kasus dari berbagai organisasi, baik di Indonesia maupun internasional, memperlihatkan bahwa strategi pengelolaan motivasi yang tepat mampu menghasilkan peningkatan produktivitas signifikan. Namun, studi kasus juga menunjukkan potensi kegagalan ketika motivasi karyawan tidak diimbangi dengan dukungan struktural, teknologi, dan budaya kerja. Hal ini menjadi pembelajaran penting bahwa keberhasilan motivasi dan produktivitas bergantung pada integrasi faktor internal dan eksternal organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi dan produktivitas kerja adalah dua elemen kunci yang saling memengaruhi dan menentukan keberhasilan organisasi. Manajemen modern perlu merancang kebijakan yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada manusia agar mampu menjaga motivasi dan mendorong produktivitas berkelanjutan. Keberhasilan organisasi di masa depan tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan bagaimana budaya organisasi yang mendukung, tetapi juga oleh sejauh mana mereka mampu mengelola motivasi dan produktivitas karyawan secara efektif.

BAB 4

PERSEPSI, EMOSI, DAN KECERDASAN EMOSIONAL DI TEMPAT KERJA

A. Pendahuluan

Perbedaan adalah bagian integral dari kehidupan bersama di tempat kerja dalam suatu organisasi. Perbedaan yang ditemukan di tempat kerja dapat mencakup perbedaan kepribadian, preferensi, pengetahuan, pengalaman, kebutuhan, sudut pandang, serta nilai-nilai hidup. Di atas dasar perbedaan-perbedaan ini, setiap individu yang tergabung dalam suatu organisasi berusaha mewujudkan visi bersama sebagai satu organisasi, tetapi pada saat bersamaan mereka membawa serta harapan, keinginan, serta kepentingan pribadi di tempat kerja. Perbedaan-perbedaan ini dapat menjadi sumber kreativitas dan produktivitas apabila dikelola secara efektif; sebaliknya, apabila tidak ditangani secara efektif, maka ia menjadi sumber konflik dan membawa malapetaka bagi cita-cita tiap individu dan cita-cita organisasi (Runde & Flanagan, 2008).

Pembahasan tentang persepsi, emosi, dan kecerdasan emosional di tempat kerja pada bab ini merupakan tanggapan atas kompleksitas perbedaan dan persoalan yang terjadi di tempat kerja. Ketiga hal ini amat penting dalam mengelola perbedaan-perbedaan dalam organisasi sehingga membawa dampak positif, baik bagi masing-masing individu maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Pembahasan pada bab ini akan fokus pada cara kerja persepsi dan emosi manusia serta pentingnya peningkatan kecerdasan emosional di tempat kerja dalam suatu organisasi.

B. Persepsi

1. Pengertian Persepsi

Persepsi dipahami sebagai pemilihan, pengorganisasian, dan penafsiran atas informasi sensorik (Coon, Mitterer, & Martini, 2022: 139). Sementara itu, Ciccarelli & White (2017) memahami persepsi sebagai metode otak menangkap semua sensasi yang dialami seseorang pada suatu saat dan menginterpretasi sensasi-sensasi tersebut menjadi bermakna. Hal senada juga ditegaskan oleh Plotnik & Kouyoumdjian (2011) bahwa persepsi adalah

pengalaman yang dimiliki manusia setelah otak menyusun dan menggabungkan sensasi yang tidak bermakna menjadi suatu pola atau gambaran bermakna.

Definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa persepsi berawal dari sensasi dan terbentuk ketika otak mengorganisir dan menafsir informasi-informasi sensorik yang belum bermakna menjadi suatu pola bermakna (Coon, Mitterer, & Martini, 2022). Sensasi merujuk pada rangsangan dari luar yang ditangkap pancaindera yang kemudian diubah otak menjadi sinyal listrik yang belum bermakna. Karena setiap pribadi manusia memiliki perbedaan dalam banyak aspek kehidupan, maka pemaknaan atas sensasi-sensasi yang ditangkap pancaindera berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Setiap orang memiliki persepsi yang berbeda atas sensasi yang diterima melalui pancaindera. Meskipun dua orang melihat objek yang sama, namun mereka memiliki persepsi yang berbeda atas objek tersebut (Ciccarelli & White (2017). Secara nyata, perbedaan persepsi ini dapat muncul dari perbedaan daya tangkap atau kondisi organ sensorik setiap orang. Ketika mata, hidung, telinga, kulit, serta lidah seseorang tidak berfungsi optimal, maka informasi yang dikirim ke otak menjadi berbeda atau keliru. Selain itu, perbedaan persepsi juga terjadi karena pengalaman traumatis masa lalu yang dialami seseorang (Coon, Mitterer, & Martini, 2022). Selain persepsi setiap orang berbeda atas suatu objek, persepsi manusia juga tidak selalu mencerminkan keaslian rangsangan sensorik yang diterima. Dengan kata lain, persepsi tidak secara tepat mencerminkan dunia nyata. Ia adalah salinan dunia nyata yang telah mengalami perubahan, pembiasaan atau terdistorsi. Hal ini terjadi karena pengalaman, emosi, dan memori unik yang dimiliki seseorang terlibat dalam proses persepsi (Plotnik & Kouyoumdjian, 2011).

2. Dua Model Proses Persepsi

Persepsi terbentuk melalui dua model proses, yaitu proses *bottom-up* dan proses *top-down*. Proses *bottom-up* merujuk pada proses

persepsi yang bermula dari reseptor sensorik yang kemudian dikirim ke otak. Informasi sensorik ditangkap oleh pancaindera kemudian dikirim ke otak untuk diproses menjadi bermakna atau membentuk persepsi yang utuh. Sebagai contoh, saat kita membaca kata-kata dan kalimat dalam sebuah tulisan, sistem penglihatan kita menganalisis elemen-elemen pada setiap huruf lalu menggabungkannya menjadi persepsi visual sebagai satu kata atau kalimat yang utuh. Sementara itu, proses *top-down* merujuk pada pengalaman, pengetahuan, konsep, gagasan, harapan, dan ingatan yang sudah ada sebelumnya yang menjadi dasar bagi seseorang mempersepsi informasi sensorik yang datang dari lingkungan. Sebagai contoh, saat kita memaknai sebuah kata atau kalimat, kita menggunakan pengetahuan yang sudah ada tentang makna dan struktur kalimat sehingga kata atau kalimat yang sama dapat memiliki makna yang berbeda bagi tiap-tiap orang (Coon, Mitterer, & Martini, 2022).

C. Emosi

1. Pengertian Emosi

Kecerdasan emosional adalah kemampuan memahami, menggunakan, dan mengelola emosi pribadi dan orang lain secara efektif (Coon, Mitterer, & Martini, 2022). Ada empat komponen utama kecerdasan emosional. Pertama, mempersepsi emosi (*perceiving emotions*), yaitu kemampuan untuk merasakan, mengenal, serta peka atas emosi dalam diri dan yang dialami orang lain. Kedua, menggunakan emosi (*using emotions*) merujuk pada kemampuan menggunakan emosi untuk meningkatkan daya nalar, membantu proses pengambilan keputusan, mendorong pertumbuhan pribadi, serta meningkatkan kemampuan relasi interpersonal yang sehat. Ketiga, memahami emosi (*understanding emotions*), yaitu kemampuan melihat sebab atau membaca petunjuk lebih lanjut dari emosi yang dialami diri sendiri atau orang lain. Orang yang cerdas secara emosional menyadari dan memahami adanya keterkaitan antara emosi, kognisi, dan perilaku.

Keempat, mengelola emosi (*managing emotions*) merujuk pada kemampuan memahami dan mengatur emosi untuk meningkatkan kesadaran diri dan relasi yang sehat dengan orang lain dalam kehidupan sehari-hari termasuk di tempat kerja. Orang yang mampu mengelola emosi secara efektif akan menjadi pribadi yang lebih fleksibel, mudah beradaptasi, menyenangkan, dan matang secara emosional (Coon, Mitterer, & Martini, 2022).

2. Komponen Emosi

Sebagai sesuatu yang kompleks, dinamis, dan multidimensi, emosi memiliki empat komponen utama:

Pertama, rangsangan dari dalam dan luar diri sebagai pemicu (*eliciting stimuli*). Seseorang tidak dapat mengalami emosi tanpa adanya rangsangan sebagai pemicu. Pengalaman emosional personal yang dialami seseorang selalu bermula dari rangsangan yang datang, baik dari dalam maupun luar diri. Ia muncul sebagai tanggapan atas situasi, peristiwa, orang, atau objek tertentu. Selain rangsangan yang datang dari luar, emosi juga dapat dipicu oleh rangsangan dari dalam diri, seperti bayangan mental tentang masa depan atau masa lalu yang memicu timbulnya emosi senang atau sedih (Passer & Smith, 2009).

Kedua, komponen kognitif. Seseorang mengalami emosi tertentu karena penafsiran, penilaian, serta pemaknaan atas rangsangan sensorik yang diterima atau yang muncul. Pada dasarnya, ada dua bentuk kognisi yang berkaitan dengan emosi, yaitu *appraisal* dan *attribution*. Appraisal adalah penilaian atau evaluasi seseorang atas situasi yang sedang dialami. Emosi yang kita alami sangat ditentukan oleh cara kita berpikir atau menilai pengalaman atau peristiwa yang kita alami. Apabila kita sedang berada dalam sebuah gedung lantai tiga dan pada saat itu terjadi gempa bumi, maka kalau kita menilai gempa bumi itu sebagai sesuatu yang sangat berbahaya atau mengancam keselamatan kita, maka penilaian atas peristiwa gempa tersebut membuat kita cemas, takut atau panik. Sementara itu, *attribution* merujuk pada penjelasan atas penyebab suatu

peristiwa atau kejadian. Jenis emosi yang dialami seseorang juga ditentukan oleh penjelasan seseorang mengapa suatu peristiwa atau kejadian terjadi. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan gagal mengerjakan tugas yang dipercayakan kepadanya, kemudian ia menjelaskan bahwa penyebab kegagalan tersebut adalah dirinya sendiri, maka hal tersebut akan memicu timbulnya emosi malu, frustrasi, cemas, takut, atau putus asa (Coon, Mitterer, & Martini, 2022; Passer & Smith, 2009).

Ketiga, komponen fisiologis. Ketika seseorang mengalami emosi, tubuh memberikan reaksi atau mengalami perubahan. Dengan kata lain, rangsangan emosional melibatkan banyak anggota tubuh termasuk bagian-bagian tertentu pada otak, seperti sistem limbik, korteks serebral, serta sistem saraf otonom (autonomic nervous system). Contoh, ketika seseorang mengalami emosi takut, nafas menjadi pendek, detak jantung meningkat, dan otot tubuh menjadi tegang (Hall & Goetz, 2013; Passer & Smith, 2009).

Keempat, komponen perilaku, yaitu ekspresi atau tampak luar dari emosi yang dialami. Hal ini mencakup ekspresi wajah, gerakan tubuh atau gestur. Emosi dapat dikenal melalui ekspresi yang ditunjukkan seseorang. Sebagai contoh, seseorang mengekspresikan kegembiraannya dengan tersenyum dan mengekspresikan kesedihan dengan menangis (Passer & Smith, 2009). Ekspresi emosi dapat bersifat adaptif atau sehat maupun maladaptif atau tidak sehat. Misalnya, ekspresi marah yang bersifat maladaptif terungkap dalam bentuk kekerasan dan pada akhirnya mengganggu relasi sosial dan mendatangkan penderitaan fisik dan mental bagi pihak yang menjadi korban tindak kekerasan. Sementara itu, emosi yang diekspresikan dalam perilaku adaptif seperti mencari kenyamanan dan kerja sama membantu manusia menjaga keberlangsungan hidupnya, baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial (Passer & Smith, 2009; Coon, Mitterer, & Martini, 2022).

D. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan memahami, menggunakan, dan mengelola emosi pribadi dan orang lain secara efektif (Coon, Mitterer, & Martini, 2022). Ada empat komponen utama kecerdasan emosional. Pertama, mempersepsi emosi (*perceiving emotions*), yaitu kemampuan untuk merasakan, mengenal, serta peka atas emosi dalam diri dan yang dialami orang lain. Kedua, menggunakan emosi (*using emotions*) merujuk pada kemampuan menggunakan emosi untuk meningkatkan daya nalar, membantu proses pengambilan keputusan, mendorong pertumbuhan pribadi, serta meningkatkan kemampuan relasi interpersonal yang sehat. ketiga, memahami emosi (*understanding emotions*), yaitu kemampuan melihat sebab atau membaca petunjuk lebih lanjut dari emosi yang dialami diri sendiri atau orang lain. Orang yang cerdas secara emosional menyadari dan memahami adanya keterkaitan antara emosi, kognisi, dan perilaku. *Keempat*, mengelola emosi (*managing emotions*) merujuk pada kemampuan memahami dan mengatur emosi untuk meningkatkan kesadaran diri dan relasi yang sehat dengan orang lain dalam kehidupan sehari-hari termasuk di tempat kerja. Orang yang mampu mengelola emosi secara efektif akan menjadi pribadi yang lebih fleksibel, mudah beradaptasi, menyenangkan, dan matang secara emosional (Coon, Mitterer, & Martini, 2022).

2. Manfaat Peningkatan Kecerdasan Emosional

Mabel Gonzales (2022) menjelaskan sejumlah manfaat peningkatan kecerdasan emosional:

Pertama, meningkatkan pertumbuhan personal dan peningkatan kualitas diri. Seseorang akan mampu mengatur emosinya dengan baik ketika ia pada tahap awal mampu sadar akan emosinya yang dialaminya dan bagaimana emosi-emosi tersebut berdampak pada kehidupannya. Kecerdasan emosional yang baik membantu kita memproses informasi sensorik dunia sekitar secara rasional,

membantu mengontrol perilaku impulsif, serta memiliki kemampuan resiliensi diri saat menghadapi situasi sulit dalam hidup. Hal ini membantu seseorang untuk semakin mendalam memahami dirinya, mempertajam kemampuan empati terhadap sesama, serta menjadi pribadi yang komunikatif dan memiliki kemampuan memecahkan persoalan dalam hidup.

Kedua, memahami dampak emosi bagi kesehatan. Emosi mempengaruhi kesehatan kita, baik mental maupun fisik. Ketidakmampuan seseorang dalam mengolah stres atau pelbagai emosi negatif lainnya mempengaruhi kesehatan fisiknya, seperti tekanan darah tinggi, rentan terhadap infeksi virus dan kanker karena sistem imun tubuh yang menurun. Sebaliknya, Emosi positif cenderung membantu seseorang untuk memperoleh lebih banyak energi dan lebih puas dengan hidupnya. Sebaliknya, gangguan kesehatan mental terjadi karena emosi-emosi negatif yang ditekan atau tidak diolah dengan baik.

Ketiga, Mendukung dalam mengelola emosi yang kuat. Emosi yang begitu kuat yang kita alami membuat seseorang mengalami kesulitan untuk berpikir rasional, tidak mampu membuat pilihan yang baik dan tepat, serta kehilangan kontrol atas situasi yang sedang dialami. Kecerdasan emosional membantu seseorang untuk mencapai kehidupan yang lebih baik tanpa kekerasan, kebencian, serta menjadi lebih berbelas rasa terhadap sesama.

Keempat, membangun relasi keluarga yang sehat. Orang tua dengan kemampuan kecerdasan emosional yang tinggi membantu anak-anak memiliki tingkat self-esteem yang tinggi, kemampuan untuk bertanggung jawab atas tugas dan pilihan yang dibuat. Sebaliknya, orang tua dengan kemampuan kecerdasan emosional yang rendah cenderung bersikap kritis dan menghakimi anak-anak yang berdampak negatif terhadap relasi personal antara anak-anak dan orang tua.

Kelima, membangun persahabatan dan dukungan sosial. Manusia adalah makhluk sosial yang senantiasa berelasi dengan sesama dalam proses pengembangan dirinya. Karena itu, ia membutuhkan orang-orang terdekat atau sahabat dan relasi sosial yang bermakna bagi kesehatan pribadi dan sosialnya. Selain itu, keberhasilan dalam proses pengembangan diri dan peningkatan kemampuan menghadapi situasi sulit dalam hidup seringkali ditentukan oleh kualitas persahabatan dan ada tidaknya dukungan orang-orang sekitar. Ketika kita mengalami situasi negatif yang menekan, kita membutuhkan dukungan dari para sahabat dan dukungan sosial dari orang-orang terdekat atau rekan kerja untuk kembali pulih dan menjadi lebih produktif dalam hidup. Karena itu, kecerdasan emosional membantu seseorang meningkatkan relasi persahabatan dan dukungan sosial dari orang-orang sekitarnya.

Keenam, meningkatkan relasi sosial dan kerja yang positif. Kecerdasan emosional membantu seseorang mengenal diri lebih baik dan orang lain serta mempertajam sikap empati dan kepedulian kepada sesama. Karena itu, tingkat kecerdasan emosional amat mempengaruhi kualitas relasi sosial pada umumnya dan juga relasi sosial di tempat kerja. Seseorang yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang rendah cenderung mengalami kesulitan dalam membangun relasi sosial, termasuk relasi interpersonal di tempat kerja. Seseorang dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi mampu membangun hubungan yang suportif dan efektif dengan rekan-rekan kerja. Selain itu, ia juga memiliki kemampuan mendengarkan dan berkomunikasi yang baik serta mampu mengolah konflik di tempat kerja secara efektif dan bijaksana.

E. Persepsi, Emosi, dan Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja

Tempat kerja dalam suatu organisasi adalah tempat berkumpul individu-individu dari beragam latar belakang. Keunikan dan

perbedaan setiap individu menjadi suatu fakta yang tak terbantahkan. Keunikan dan perbedaan tentu saja ditemukan juga dalam hal bagaimana mereka mempersepsi sesuatu. Sebab, persepsi seseorang atas sesuatu di tempat kerja amat dipengaruhi oleh karakter kepribadian dan kondisi kesehatan organ-organ sensorik, latar belakang pendidikan dan budaya, pengalaman kegagalan dan kesuksesan di masa lalu, serta perjumpaan antara cita-cita atau harapan-harapan pribadi dan organisasi yang menjadi motivasi awal ia bergabung ke dalam organisasi di mana ia bekerja.

Di tempat kerja, persepsi setiap orang berpengaruh terhadap perilaku kerja dan perilaku organisasi, mempengaruhi cara orang-orang di tempat kerja berelasi dengan sesama pekerja, dengan atasan, atau dengan bawahan. Selain itu, persepsi di tempat kerja juga mempengaruhi keberhasilan setiap individu dan organisasi (Elnaga, 2012). Karyawan yang mempersepsi lingkungan kerja mereka memadai, aman, menyenangkan, serta saling mendukung, berdampak pada tumbuhnya sikap positif terhadap pelbagai komponen kerja dalam organisasi. Selain itu, mereka juga mengalami kepuasan kerja, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, serta memiliki kinerja kerja yang baik (Srivastava, 2008).

Di tempat kerja dalam suatu organisasi juga ditemukan struktur organisasi yang berdampak pada adanya pembagian status dan peran yang berbeda untuk setiap orang. Karena itu, persepsi yang dimiliki individu di tempat kerja dapat berupa persepsi status atau peran di mana pandangan seseorang atas tindakan yang dilakukan amat bergantung pada status atau peran yang dimiliki pada situasi tertentu. Karyawan yang memiliki persepsi status yang tinggi dalam organisasi cenderung memiliki rasa harga diri dan tingkat kepercayaan diri yang tinggi, rasa memiliki yang besar atas organisasi, serta memiliki tingkat kepuasan pribadi dan sosial yang tinggi (Liu et al., 2021). Karena pemilik, pimpinan organisasi, dan karyawan mempersepsi lingkungan kerja mereka dan program-program organisasi secara berbeda, maka seorang pemimpin atau manajer yang bijaksana mesti sanggup

mengelola perbedaan persepsi ini dengan penuh hormat kepada setiap pribadi atau karyawan (Elnaga, 2012).

Selain persepsi, hal mendasar dan menentukan yang menjadi bagian integral dari dinamika kehidupan di tempat kerja dalam suatu organisasi adalah emosi. Emosi yang dialami oleh setiap pribadi dalam suatu organisasi, entah positif atau negatif amat mempengaruhi interaksi sosial, kinerja, dan kesuksesan organisasi. Pembicaraan tentang emosi di tempat kerja juga amat penting, sebab emosi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kognisi, proses penilaian dan pengambilan keputusan, serta motivasi untuk mengejar tujuan pribadi dan bersama (Essau, Leblanc, & Ollendick, 2017).

Emosi juga amat menentukan cara mengelola konflik dalam organisasi. Setiap pribadi, baik itu pimpinan maupun karyawan di tempat kerja perlu memiliki kesadaran akan keterkaitan antara konflik dan emosi dalam suatu organisasi. Konflik yang terjadi di tempat kerja seringkali melibatkan emosi. Hal ini cenderung mengganggu hubungan interpersonal dalam organisasi dan proses penyelesaian konflik secara rasional menjadi semakin sulit (Runde & Flanagan, 2008).

Konflik yang melibatkan emosi di tempat kerja dalam suatu organisasi menjadi suatu tantangan besar bagi semua anggota dan pimpinan organisasi. Sebab, dalam organisasi kerja, konflik mudah menyebar dari satu orang ke orang lain dan menyebabkan terciptanya kelompok-kelompok eksklusif yang saling bermusuhan yang berdampak negatif, baik bagi setiap individu maupun bagi keseluruhan suasana kerja dalam organisasi (Runde & Flanagan, 2008). Dalam hal ini, peran seorang pemimpin amat menentukan. Seorang pemimpin perlu menciptakan strategi dalam manajemen konflik dan meningkatkan keterlibatan semua anggota organisasi kerja untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Karena itu, pemimpin perlu memperhatikan dan memetakan aspek-aspek rasional dan emosional dalam proses penyelesaian konflik pada segala level dalam organisasi yang dipimpinnya (Saeed, Haq, & Niazi, 2014).

Seperti yang sudah dibahas pada bagian awal tentang hakikat dan komponen emosi, dalam menyelesaikan konflik, seorang pemimpin perlu menyadari bahwa emosi adalah bagian integral dari hidup manusia dan bukan merupakan suatu komponen tunggal. Karena itu, pemimpin perlu mendeteksi komponen-komponen, seperti aspek *eliciting stimuli*, kognitif, fisiologis, dan perilaku dari emosi yang muncul dalam konflik. Sebab, kondisi emosional setiap anggota organisasi amat menentukan preferensi mereka dalam proses penyelesaian konflik (Syna & Yagil, 2005). Selain itu, pemimpin perlu meningkatkan kompetensi konflik untuk setiap anggota organisasi, terutama dengan memperhatikan aspek kognitif (persepsi), emosional, dan perilaku mereka dalam menanggapi konflik yang terjadi dalam organisasi sehingga pada akhirnya mereka memiliki kemampuan menenangkan diri, memperlambat reaksi berlebihan, serta berinteraksi secara konstruktif dan kolaboratif dalam menyelesaikan konflik (Runde & Flanagan, 2008).

Untuk mengelola perbedaan persepsi dan tanggapan emosional atas dinamika kehidupan di tempat kerja, setiap individu di tempat kerja perlu memiliki kecerdasan emosional yang memadai. Kecerdasan emosional membantu setiap orang apapun status dan perannya dalam organisasi untuk mengenal, memahami, mengelola, serta mengekspresikan emosi yang dialami secara sehat, yaitu tidak berdampak buruk bagi kesehatan mental dan fisik diri sendiri dan orang lain serta tidak mengganggu performa kerja pribadi dan bersama. Runde & Flanagan (2008) menegaskan bahwa kecerdasan emosional dalam suatu organisasi amat penting untuk menciptakan kekompakan dalam kerja dan rasa saling percaya, membuka diri dan berani mengambil resiko, mencapai integrasi perilaku, mampu berempati kepada sesama rekan kerja, serta mencapai tingkat kreativitas yang tinggi dan hasil kerja yang memadai.

Zeidner, Matthews, & Roberts (2004) menegaskan bahwa pribadi dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengkomunikasikan ide, tujuan, serta keinginan mereka secara lebih menarik dan efektif; memiliki keterampilan sosial yang tinggi dalam

kerja tim; mampu mempengaruhi hubungan yang baik dalam organisasi yang memotivasi orang untuk berkomitmen terhadap cita-cita organisasi; serta mampu menghadapi secara kreatif segala tuntutan atau tekanan di tempat kerja.

Untuk meningkatkan kecerdasan emosional di lingkungan kerja, seseorang perlu memperhatikan empat hal mendasar yang juga menjadi komponen utama dalam kecerdasan emosional, yaitu: pertama, peningkatan kesadaran diri untuk mengakui dan memahami bagaimana emosi mempengaruhi perilaku serta secara tegas mampu membedakan antara emosi positif dan negatif. Kedua, kemampuan mengontrol emosi untuk meningkatkan kendali kita atas perasaan dan perilaku impulsif. Ketiga, meningkatkan empati dan kesadaran sosial di mana orang perlu meningkatkan sensitivitas dan penuh responsif terhadap kebutuhan atau persoalan yang dihadapi sesama serta penuh respek terhadap sesama. Keempat, kemampuan relasional yang merujuk pada kemampuan untuk secara tepat menanggapi emosi dan perilaku sesama, memahami dari perspektif orang lain dalam memahami persoalan, serta memahami budaya, tradisi, dan gaya berkomunikasi orang lain.

F. Penutup

Kompleksitas persoalan di tempat kerja, termasuk perbedaan persepsi dan tanggapan emosional membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi. Kita tidak bisa mengeliminasi perbedaan termasuk konflik yang terjadi di tempat kerja. Sebab, semua pihak yang tergabung dalam organisasi datang dari latar belakang yang berbeda dengan harapan atau cita-cita personal yang beragam dan cita-cita bersama sebagai satu organisasi yang perlu dicapai. Yang perlu dibuat adalah bagaimana mengelola perbedaan persepsi dan emosi yang ada sehingga semuanya itu menjadi sumber kekuatan dan kreativitas bukan sumber malapetaka bagi kehidupan pribadi dan kehidupan bersama di tempat kerja.

BAB 5

DINAMIKA KELOMPOK DAN EFEKTIVITAS TIM

A. Pendahuluan

1. Definisi Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merupakan proses interaksi antar individu dalam sebuah kelompok yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan hasil kerja bersama. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin (1951), yang menekankan bahwa perilaku individu dalam kelompok sangat dipengaruhi oleh kekuatan sosial dalam lingkungan kelompok, atau yang dikenal sebagai *teori lapangan*.

Dalam praktik organisasi, dinamika kelompok tidak hanya mencerminkan hubungan antarindividu, tetapi juga mencakup struktur formal, norma kerja, pembagian peran, serta kepemimpinan dalam tim. Setiap anggota kelompok membawa karakter, pengalaman, dan nilai-nilai pribadi yang unik, sehingga interaksi mereka membentuk pola kerja dan budaya kolaboratif tertentu (Pranoto, Muhammad, & Nirmala, 2025).

Pemahaman tentang dinamika kelompok sangat krusial dalam konteks kerja modern yang semakin kolaboratif dan berbasis tim. Tim-tim kerja tidak bisa dibiarkan terbentuk secara alami tanpa memperhatikan keseimbangan peran, distribusi kekuasaan informal, atau sistem komunikasi yang berkembang dalam kelompok. Dinamika ini menentukan apakah tim akan menjadi produktif atau justru kontraproduktif.

2. Urgensi Tim efektivitas di era VUCA

Organisasi saat ini beroperasi dalam lingkungan yang ditandai dengan volatilitas, kepadatan, kompleksitas, dan ambiguitas (*lingkungan VUCA*), yang menuntut adaptasi cepat dan pengambilan keputusan kolektif yang lebih fleksibel. Suharyat, Suharti, dan Fajri (2024) tekanan bahwa era VUCA menuntut organisasi untuk mengembangkan tim-tim yang adaptif dan kolaboratif sebagai respons terhadap perubahan yang cepat dan tidak terduga.

Tim yang efektif tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis anggotanya, tetapi lebih dari itu oleh kemampuan dalam berkolaborasi, mengelola konflik, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Mereka memiliki komunikasi yang terbuka, kejelasan peran, serta kepercayaan interpersonal yang tinggi (Napitupulu & Avian, 2024).

Organisasi-organisasi kelas dunia seperti Google dan Spotify telah mengadopsi pendekatan kerja lintas fungsi dan struktur tim yang lebih dinamis. Seftina, Sabila, dan Syaharani (2024) mencatat bahwa perusahaan berbasis digital kini semakin mengandalkan tim-tim lintas departemen untuk mendorong inovasi dan kecepatan dalam pengambilan keputusan strategi.

Kerangka pendekatan ini dapat dianalogikan dengan strategi pemasaran digital modern, yang menurut Diamond (2019), memerlukan integrasi berbagai elemen seperti strategi perusahaan, pembuatan konten, promosi saluran, pengalaman pelanggan, dan evaluasi berkala. Pendekatan serupa juga relevan dalam konteks tim manajemen di organisasi modern, di mana kerja efektif hanya dapat tercapai bila sistem, peran, komunikasi, dan refleksi kinerja berjalan selaras.

Tanpa pengelolaan dinamika yang sehat, potensi konflik yang laten dalam tim dapat menjadi hambatan besar dalam pengambilan keputusan, pencapaian target, bahkan dalam menjaga semangat kerja. Sebaliknya, dinamika kelompok yang positif menjadi fondasi penting dalam menciptakan sinergi, inovasi, dan kinerja tim yang berkelanjutan.

B. Teori dan Konsep Dasar

Agar dapat memahami dinamika kelompok secara utuh, penting untuk meninjau teori-teori yang telah lama digunakan sebagai pijakan dalam membangun tim yang efektif. Dua teori utama yang paling relevan dan masih banyak digunakan dalam praktik organisasi modern adalah

teori perkembangan kelompok dari Bruce Tuckman dan teori efektivitas tim dari Hackman & Katz. Keduanya memberikan perspektif berbeda namun saling melengkapi dalam memahami bagaimana tim terbentuk, berproses, hingga menghasilkan kinerja yang optimal.

1. Teori Bruce Tuckman (*Forming, Storming, Norming, Performing*)

Bruce Tuckman (1965) memperkenalkan model klasik yang menggambarkan tahapan perkembangan kelompok kerja. Model ini sangat membantu dalam memahami dinamika sosial dan psikologis yang terjadi dalam suatu tim dari awal pembentukan hingga mencapai puncak kinerjanya. Ia mengidentifikasi empat tahap utama, yang kemudian ditambahkan menjadi lima tahap pada pengembangan selanjutnya.

a. *Forming*

Tahap awal di mana anggota tim saling mengenal dan masih berhati-hati dalam mengambil tindakan. Pada fase ini, komunikasi masih bersifat formal, dan peran belum jelas. Pemimpin biasanya memainkan peran yang dominan untuk memberikan arah dan struktur.

b. *Storming*

Tahapan konflik mulai muncul. Anggota mulai mengungkapkan pendapat dan mungkin terjadi ketidaksepakatan tentang tujuan, metode kerja, atau peran. Ini adalah tahap krusial karena bisa memicu perpecahan jika tidak dikelola dengan baik.

c. *Norming*

Pada fase ini, tim mulai menemukan kesepakatan dan kohesi. Norma kerja terbentuk, kepercayaan antar anggota meningkat, dan komunikasi menjadi lebih terbuka. Peran dan tanggung jawab mulai jelas.

d. *Performing*

Pada tahap ini, tim bekerja secara efektif dan produktif. Anggota sudah mampu menyelesaikan tugas secara kolaboratif dan menunjukkan sinergi yang tinggi.

e. *Adjourning* (tambahan pada 1977)

Merupakan tahap pembubaran tim setelah tugas selesai. Emosi bisa muncul, terutama jika tim memiliki hubungan kerja yang erat.

Model Tuckman masih dianggap sangat relevan hingga saat ini karena memberikan kerangka yang jelas tentang siklus hidup suatu tim, baik dalam proyek kecil maupun dalam organisasi besar. Banyak praktisi HR dan manajer proyek yang menggunakan model ini untuk memadukan perkembangan tim dan menyesuaikan intervensi manajerial sesuai dengan tahapan yang sedang berlangsung (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977).

2. Teori Efektivitas Tim oleh Hackman dan Katz

Berbeda dengan pendekatan Tuckman yang menitikberatkan pada dinamika internal dan tahapan perkembangan tim, teori dari J. Richard Hackman dan Daniel Katz (1983) lebih fokus pada kondisi eksternal dan struktur organisasi yang mempengaruhi efektivitas suatu tim. Dalam teorinya, Hackman menyusun lima kondisi utama yang harus dipenuhi agar sebuah tim dapat bekerja secara optimal:

a. Tim yang nyata

Artinya, tim harus memiliki kejelasan tentang siapa saja anggotanya, apa tujuan mereka, dan batasan kerja yang berlaku. Tanpa struktur yang jelas, sulit bagi tim untuk berfungsi sebagai satu kesatuan.

b. Arahan yang menarik dan menantang

Tim akan lebih efektif bila diberi tujuan yang bermakna, jelas, dan menantang. Arahan ini membantu menyatukan energi kolektif dan memfokuskan tim fokus.

c. Struktur tim yang mendukung

Ini mencakup komposisi tim yang seimbang, pembagian tugas yang adil, dan aturan kerja yang memfasilitasi kerja sama, bukan menghambat.

d. Sistem dukungan organisasi

Organisasi harus menyediakan sumber daya yang cukup, akses informasi, pelatihan, serta sistem penghargaan yang relevan dengan kinerja tim.

e. Coaching tim yang kompeten

Kehadiran pelatih atau pemimpin yang mampu membimbing, memberikan umpan balik, dan mengatasi hambatan dalam tim menjadi kunci bagi tim untuk berkembang secara berkelanjutan.

Katz dan Hackman juga menekankan pentingnya *norma produktivitas kolektif*, yaitu kebiasaan yang berkembang dalam tim yang mendorong standar tinggi dan rasa tanggung jawab bersama terhadap hasil kerja. Menurut mereka, efektivitas tim tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses yang sehat dan pengembangan kapabilitas anggota secara individu maupun kolektif (Hackman & Katz, 1983).

Dalam konteks organisasi modern yang beroperasi dalam tekanan global, pendekatan ini menjadi sangat penting. Banyak organisasi saat ini membangun sistem kerja tim berdasarkan kelima fondasi tersebut, karena terbukti memperkuat kinerja tim dan mengurangi risiko kegagalan proyek.

Jika dibandingkan, teori Tuckman memberikan panduan tentang bagaimana tim berkembang secara alami dalam hal interaksi antar anggota, sedangkan teori Hackman & Katz memberikan fondasi struktural dan manajerial untuk mendukung tim tersebut agar dapat berfungsi secara optimal. Keduanya sama-sama penting dan bisa digunakan secara bersamaan untuk merancang strategi pengelolaan tim yang tangguh di era kerja kolaboratif saat ini.

C. Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok

Dinamika grup tidak terjadi secara kebetulan. Ia merupakan hasil interaksi kompleks dari berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku, motivasi, dan hubungan antar anggota dalam suatu tim. Beberapa faktor penting yang telah terbukti secara ilmiah dan empiris memainkan peran utama dalam membentuk dinamika kelompok yang sehat dan produktif adalah komunikasi, kepercayaan, tujuan bersama, serta keseimbangan antara peran individu dan peran kolektif. Setiap elemen ini saling terkait dan berkontribusi terhadap tingkat kohesi, efektivitas, dan stabilitas kelompok secara keseluruhan.

1. Komunikasi, Kepercayaan, dan Tujuan Bersama

Komunikasi adalah jantung dari setiap interaksi dalam kelompok. Tanpa komunikasi yang terbuka dan dua arah, tim akan kesulitan memahami ekspektasi, menyampaikan ide, atau menyelesaikan konflik secara konstruktif. Komunikasi yang efektif tidak hanya mencakup isi pesan, tetapi juga nada suara, bahasa tubuh, dan keterbukaan dalam mendengarkan. Dalam tim yang sehat, komunikasi tidak hanya dilakukan secara vertikal dari atasan ke bawahan, tetapi juga horizontal antar anggota (Robbins & Judge, 2022).

Kepercayaan adalah fondasi emosional dari hubungan tim. Ketika anggota tim saling mempercayai satu sama lain, mereka akan lebih terbuka dalam menyampaikan gagasan, mengakui kesalahan, atau meminta bantuan tanpa rasa takut dihakimi. Kepercayaan juga menumbuhkan rasa aman psikologis (keamanan psikologis) yang penting untuk menciptakan inovasi dan belajar kolektif. Menurut Lencioni (2002), tidak adanya kepercayaan dalam tim adalah sumber utama dari disfungsi kelompok, yang pada akhirnya menurunkan kinerja tim secara keseluruhan.

Selanjutnya, tujuan bersama menjadi arah yang menyatukan semua individu dalam satu gerakan kolektif. Tim yang tidak memiliki

kejelasan arah cenderung berjalan dalam banyak arah tanpa hasil yang terkoordinasi. Sebaliknya, ketika anggota tim memahami dan menyepakati tujuan yang ingin dicapai, mereka akan bekerja dengan semangat kolaboratif yang lebih tinggi. Hackman (2002) menekankan bahwa tujuan yang menantang namun jelas akan meningkatkan motivasi intrinsik dan memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan tim.

Elemen ketiga ini komunikasi, kepercayaan, dan tujuan bersama saling menopang. Komunikasi yang baik memperkuat kepercayaan, dan keduanya mendukung pencapaian tujuan bersama secara efisien. Jika satu elemen terganggu, dinamika tim bisa dengan cepat berubah menjadi disfungsi yang sulit diperbaiki.

2. Peran Individu VS Peran dalam Kelompok

Dalam setiap tim, terdapat dua level peran yang berjalan secara bersamaan: peran individu berdasarkan kompetensi dan kepribadian masing-masing anggota, dan peran kelompok yang diperlukan untuk mencapai sinergi dan fungsi kolektif. Ketidakseimbangan antara keduanya dapat mengganggu harmoni dan efektivitas tim.

Peran individu merujuk pada keunikan kontribusi yang diberikan oleh setiap anggota, seperti kemampuan analitis, kepemimpinan, kreativitas, atau ketelitian terhadap detail. Misalnya, seseorang mungkin sangat unggul dalam memikirkan strategi, sementara yang lain lebih kuat dalam pelaksanaan teknis. Dalam konteks ini, pemahaman terhadap kekuatan dan batas masing-masing individu penting agar pembagian tugas dalam tim menjadi adil dan produktif (Belbin, 2010).

Namun, ketika individu terlalu menonjol atau memaksakan identitas pribadinya di atas kebutuhan kolektif, maka akan timbul memicu konflik laten. Oleh karena itu, peran dalam kelompok diperlukan untuk mengatur keseimbangan antar individu. Peran ini mencakup fungsi-fungsi seperti fasilitator, penjaga norma,

mediator konflik, dan penggerak motivasi. Peran-peran ini seringkali tidak ditugaskan secara formal, tetapi muncul secara alami dalam interaksi kelompok sosial (Forsyth, 2019).

Tim yang efektif adalah tim yang mampu menciptakan keselarasan antara kekuatan individu dan kebutuhan kolektif. Ketika individu merasa dihargai atas kontribusi uniknya namun tetap berkomitmen pada tujuan tim, maka dinamika yang terbentuk akan kondusif bagi kerja sama jangka panjang. Penelitian juga menunjukkan bahwa tim dengan komposisi peran yang beragam dan saling melengkapi cenderung memiliki daya tahan lebih baik dalam menghadapi tekanan kerja (West, 2012).

Pada akhirnya, keberhasilan tim dalam menghadapi tantangan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana faktor utama ketiga komunikasi yang terbuka, kepercayaan yang terbangun, dan tujuan yang disepakati bersama dipadukan dengan peran yang saling melengkapi antara individu dan kelompok. Dinamika kelompok yang sehat tidak terbentuk dalam semalam, namun melalui proses pembelajaran, penyesuaian, dan penguatan nilai-nilai kolaboratif secara terus-menerus.

D. Tim Kolaborasi dan Produktivitas

Perkembangan teknologi, gangguan digital, dan perubahan struktur organisasi telah mengubah wajah tim kerja dalam organisasi modern. Kolaborasi bukan lagi sekadar kemampuan tambahan, melainkan menjadi fondasi utama dalam menghasilkan inovasi, menyelesaikan masalah-masalah kompleks, dan mempertahankan daya saing organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas tidak lagi hanya diukur dari seberapa cepat pekerjaan diselesaikan, tetapi juga dari bagaimana tim bekerja sama, belajar satu sama lain, dan membangun solusi secara kolektif.

Pada bagian ini, akan dijelaskan bagaimana kolaborasi tim terbukti meningkatkan produktivitas melalui studi kasus nyata, serta

bagaimana organisasi mengelola tim virtual dan hybrid sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan dunia kerja pascapandemi.

1. Studi Kasus Organisasi: Google, Telkom Indonesia, dan Tokopedia

Google dikenal sebagai salah satu pionir dalam membangun budaya kerja kolaboratif berbasis tim. Dalam proyek penelitian internalnya yang disebut Project Aristoteles, Google berupaya memahami faktor yang membuat tim menjadi sukses. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tim yang paling efektif bukanlah tim dengan anggota paling cerdas atau paling berpengalaman, melainkan tim yang memiliki keamanan psikologis, struktur dan kejelasan peran, makna pekerjaan, dan dampak pribadi terhadap hasil kerja (Rozovsky, 2015). Google pun kemudian mereformulasi kedekatan dengan mendorong komunikasi terbuka, saling menghargai antaranggota, dan toleransi terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Di Indonesia, Telkom Indonesia menjadi contoh nyata perusahaan yang berhasil mengembangkan kolaborasi lintas divisi untuk mendukung transformasi digitalnya. Dalam unit Bisnis Digital dan Inovasi, Telkom membentuk tim lintas fungsi yang terdiri dari pengembang, analis data, dan pemasaran untuk mengembangkan produk digital baru, seperti My IndiHome atau Pijar Mahir. Setiap tim diberi otonomi untuk mengambil keputusan cepat, dengan tetap menjaga sinergi lintas unit. Kolaborasi ini terbukti mempercepat pengembangan produk dan memperkuat posisi Telkom di tengah kompetisi telekomunikasi digital (Telkom Annual Report, 2022).

Tokopedia, sebagai salah satu unicorn teknologi di Indonesia, juga menempatkan kolaborasi sebagai pilar utama budaya kerja. Perusahaan ini menerapkan struktur kerja yang disebut *Squad Framework*, mirip dengan model *Agile* dari Spotify. Dalam struktur ini, setiap tim atau *squad* bertanggung jawab penuh atas fitur atau layanan tertentu, namun tetap berkoordinasi erat dengan *squad*

lain. Dengan membentuk tim-tim kecil yang otonom namun terhubung, Tokopedia berhasil menciptakan alur kerja yang lincah dan responsif terhadap dinamika pasar e-commerce yang sangat cepat (Tokopedia Tech Blog, 2021).

Dari tiga studi kasus di atas, terlihat bahwa organisasi yang secara sadar membangun budaya kolaboratif, menyesuaikan struktur tim, dan memberikan ruang aman bagi anggota untuk berpartisipasi, mampu menciptakan produktivitas tim yang berkelanjutan.

2. Tim Virtual dan Hybrid dalam Lingkungan Kerja Modern

Pandemi COVID-19 mempercepat penerapan kerja jarak jauh di seluruh dunia. Akibatnya, tim virtual dan hybrid menjadi norma baru dalam dunia kerja. Organisasi tidak lagi membatasi kolaborasi dalam ruang fisik, melainkan mendorong kerja tim lintas lokasi, zona waktu, dan bahkan negara.

Tim virtual adalah kelompok kerja yang berkolaborasi secara digital tanpa harus berada di tempat yang sama secara fisik. Sedangkan tim hybrid menggabungkan kehadiran fisik dan virtual, di mana sebagian anggota bekerja dari kantor dan sebagian lagi dari lokasi lain. Model ini menuntut kemampuan baru dalam komunikasi, manajemen tim, dan penggunaan teknologi kolaboratif.

Salah satu tantangan utama dalam tim virtual adalah hilangnya komunikasi nonverbal, yang berperan besar dalam membangun pemahaman dan kepercayaan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan seperti Microsoft dan Zoom telah meningkatkan fitur-fitur platform kolaborasi digital mereka dengan menambahkan elemen interaktif seperti ruang breakout, reaksi langsung, dan papan tulis virtual.

Namun, teknologi bukan satu-satunya solusi. Pemimpin tim juga dituntut untuk menjadi lebih proaktif dalam membangun ikatan emosional, memperjelas ekspektasi, dan menciptakan ruang dialog informal yang menggantikan percakapan di koridor kantor. Peran

kepemimpinan transformatif dalam konteks ini menjadi sangat penting.

Organisasi seperti Unilever dan PwC bahkan menerapkan kebijakan kerja hybrid jangka panjang dengan sistem rotasi dan sinkronisasi jadwal. Pentingnya keseimbangan antara hasil kerja dan kesejahteraan karyawan, di mana produktivitas tidak lagi diukur dari kehadiran fisik, tetapi dari kontribusi dan pencapaian hasil (McKinsey & Company, 2021).

Studi yang dilakukan oleh Harvard Business Review (2021) juga menunjukkan bahwa tim hybrid yang dikelola dengan prinsip inklusif dan komunikasi yang konsisten memiliki tingkat kepuasan dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan tim *full-remote* atau *full-onsite*.

Tim kolaborasi adalah kunci untuk menjawab tantangan organisasi modern, baik dalam struktur tradisional maupun format kerja baru yang virtual dan hybrid. Organisasi yang sukses adalah mereka yang tidak hanya membentuk tim secara struktural, tetapi juga mengembangkan sistem, nilai, dan teknologi yang mendukung interaksi manusia yang bermakna. Kolaborasi yang kuat akan menghasilkan produktivitas yang berkelanjutan, ketahanan tim terhadap tekanan, serta inovasi yang terus berkembang.

E. Konflik dalam Tim dan Resolusinya

Konflik dalam tim bukanlah hal yang dapat dihindari. Justru dalam banyak kasus, konflik merupakan bagian alami dari dinamika kelompok yang berkembang. Perbedaan latar belakang, kepribadian, gaya komunikasi, hingga persepsi terhadap tugas, sering kali menimbulkan ketegangan di antara anggota tim. Namun, bukan konflik itu sendiri yang menjadi masalah, melainkan bagaimana konflik tersebut dimaknai dan dikelola oleh tim.

Tim yang efektif bukanlah tim yang bebas dari konflik, namun tim yang mampu menangani konflik secara terbuka, sehat, dan solutif.

Pada bagian ini, akan dibahas jenis-jenis konflik yang umum terjadi dalam tim, serta strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan untuk menjaga produktivitas dan kohesi tim tetap terjaga.

1. Tipe-Tipe Konflik dalam Tim

Para ahli organisasi membedakan konflik dalam tim ke dalam beberapa kategori utama berdasarkan sumber dan bentuknya. Dua tipe konflik yang paling umum adalah:

a. Konflik Tugas (Konflik Tugas)

Konflik ini berkaitan dengan perbedaan pandangan tentang isi pekerjaan , tujuan tim, metode penyelesaian tugas, atau alokasi sumber daya. Konflik tugas dapat muncul ketika anggota tim memiliki interpretasi yang berbeda terhadap proses kerja atau tidak sependapat mengenai strategi penyelesaian masalah.

Meski terdengar negatif, tugas konflik sebenarnya bisa bersifat konstruktif jika dikelola dengan baik. Menurut Jehn (1995), konflik tugas dalam intensitas sedang dapat meningkatkan kreativitas dan pengambilan keputusan karena mendorong tim untuk mengeksplorasi berbagai perspektif.

b. Konflik Relasi (Konflik Hubungan)

Jenis konflik ini lebih bersifat emosional dan pribadi , biasanya terkait perbedaan nilai, gaya komunikasi, atau hubungan antarpribadi. Konflik hubungan cenderung menguras energi emosional dan berdampak langsung pada keharmonisan tim.

Jika dibiarkan, konflik hubungan dapat memicu ketidakpercayaan, komunikasi pasif-agresif, bahkan perpecahan kelompok. Oleh karena itu, hubungan konflik harus diselesaikan dengan pendekatan yang berbeda dari tugas konflik, yaitu dengan penekanan pada mediasi, empati, dan penyembuhan hubungan interpersonal (De Dreu & Weingart, 2003).

2. Strategi Manajemen Konflik dalam Tim

Mengelola konflik dalam tim bukan hanya menyelesaikan masalah yang muncul di permukaan, melainkan memahami akarnya dan membangun mekanisme penyelesaian jangka panjang. Berikut adalah beberapa pendekatan manajemen konflik yang banyak digunakan dalam praktik organisasi modern:

a. Pendekatan Kolaboratif (Pendekatan Kolaboratif)

Dalam pendekatan ini, anggota tim didorong untuk mengungkapkan pendapat mereka secara terbuka , saling mendengarkan, dan mencari solusi yang saling menguntungkan (win-win solution). Pemimpin tim berperan sebagai fasilitator dialog, bukan pengambil keputusan tunggal.

Model ini sangat cocok diterapkan dalam konflik tugas, karena memperkuat rasa saling menghargai dan membuka ruang inovasi. Selain itu, pendekatan kolaboratif meningkatkan rasa memiliki terhadap solusi yang disepakati.

b. Pendekatan Akomodatif (Pendekatan Akomodatif)

Strategi ini digunakan ketika salah satu pihak memilih untuk mengalah demi menjaga hubungan atau karena merasa konflik tidak sebanding dengan dampaknya. Pendekatan ini berguna dalam situasi hubungan yang sensitif atau saat salah satu pihak memiliki keunggulan emosional terhadap isu yang diperdebatkan.

Namun, terlalu sering akomodasi bisa menimbulkan ketimpangan dan mengurangi rasa adil dalam tim (Thomas & Kilmann, 1974).

c. Pendekatan Kompromi (Pendekatan Kompromi)

Ini adalah bentuk penyelesaian konflik dengan mencari titik tengah, di mana masing-masing pihak bersedia melepaskan sebagianuntutannya. Pendekatan ini sering digunakan ketika

waktu terbatas atau ketika perbedaan terlalu besar untuk disatukan secara total.

Walau praktis, kompromi tidak selalu menyelesaikan akar konflik dan bisa menghasilkan keputusan “setengah hati” yang tidak optimal jika terlalu sering diminta.

d. Pendekatan Penghindaran (Pendekatan Menghindari)

Penghindaran bisa menjadi solusi sementara dalam situasi konflik emosional tinggi atau ketika pihak-pihak membutuhkan waktu untuk menenangkan diri. Namun, bila digunakan secara berulang, strategi ini dapat membuat masalah membusuk dan memperbesar konflik di kemudian hari.

e. Pendekatan Kompetitif (Pendekatan Bersaing)

Digunakan ketika keputusan harus diambil dengan cepat, atau saat terjadi situasi darurat. Gaya ini tekanan pada posisi menang-kalah, dan sering diambil oleh pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi. Pendekatan ini harus digunakan secara bijak karena dapat merusak hubungan tim jika tidak disertai dengan komunikasi yang transparan.

Konflik dalam tim bukanlah pertanda kegagalan, melainkan peluang untuk belajar, memperbaiki proses, dan memperkuat hubungan. Namun, hal ini hanya dapat terjadi jika konflik dipahami, diterima, dan dikelola dengan pendekatan yang tepat. Organisasi yang mampu membekali pengorganisasian dengan keterampilan manajemen konflik yang baik akan lebih siap menghadapi dinamika internal dan tekanan eksternal secara berkelanjutan.

F. Kepemimpinan dalam Dinamika Kelompok

Dalam suatu tim, kepemimpinan bukan hanya tentang siapa yang memegang jabatan formal tertinggi, melainkan tentang bagaimana

seseorang mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi anggota tim lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks dinamika kelompok, gaya kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk pola interaksi, membangun kepercayaan, dan mendorong sinergi antarpribadi dalam tim.

Pemimpin yang berhasil tidak hanya mengatur, tetapi menjadi katalisator bagi kolaborasi yang bermakna. Mereka menciptakan ruang aman untuk berekspresi, menyelaraskan visi, dan memastikan bahwa setiap anggota merasa memiliki peran yang penting dalam keseluruhan proses kerja tim. Oleh karena itu, memahami gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap dinamika tim menjadi hal krusial dalam menciptakan kinerja tim yang efektif dan berkelanjutan.

1. Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Sinergi

Setiap gaya kepemimpinan membawa dampak yang berbeda terhadap bagaimana suatu tim bekerja. Terdapat beragam pendekatan kepemimpinan, tetapi dalam konteks tim kerja dan sinergi, tiga gaya yang paling relevan adalah kepemimpinan transformasional, transaksional, dan situasional.

a. Kepemimpinan Transformasional

Gaya ini ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk mengilhami anggota tim secara emosional dan intelektual. Pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat, mengomunikasikan visi jangka panjang, dan mendorong setiap anggota untuk melampaui batas pribadi mereka demi kepentingan kolektif. Bass dan Riggio (2006) mencatat bahwa pemimpin transformasional efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat komitmen tim, dan mempercepat inovasi.

Dalam tim dengan dinamika kompleks, pemimpin transformasional seringkali mampu menyatukan berbagai pandangan yang berbeda menjadi kekuatan sinergis. Mereka tidak menghindari perbedaan, namun justru

memanfaatkannya sebagai bahan bakar untuk ide-ide baru. Oleh karena itu, gaya ini sangat efektif dalam membangun kerja sama yang berbasis kepercayaan dan tujuan bersama.

b. Kepemimpinan Transaksional

Sebaliknya, pemimpin transaksional lebih menekankan pada struktur, aturan, dan sistem yang diberikan serta hukuman yang jelas. Gaya ini cocok dalam konteks kerja yang memerlukan kehalusan, efisiensi, dan kepatuhan terhadap prosedur. Burns (1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional bekerja dengan pertukaran: prinsip karyawan bekerja sesuai perintah, dan pemimpin memberikan ketidakseimbangan sesuai hasil.

Meski terlihat kaku, gaya ini tetap relevan dalam tim yang bekerja di lingkungan yang membutuhkan kecepatan eksekusi atau presisi tinggi misalnya, di tim proyek teknis atau operasional. Namun, kepemimpinan ini sering kali kurang efektif dalam mendorong sinergi mendalam karena minimnya ruang untuk ekspresi ide dan eksplorasi bersama.

c. Kepemimpinan Situasional

Model ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1988), yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya mereka dengan tingkat kesiapan dan kompetensi anggota tim.

Misalnya, ketika tim baru terbentuk, gaya arahan mungkin lebih dibutuhkan untuk memberikan struktur awal. Namun, ketika tim sudah matang dan kohesif, gaya partisipatif akan lebih relevan untuk mendorong sinergi dan kepemilikan terhadap hasil kerja. Gaya situasional mendorong pemimpin untuk sensitif terhadap konteks sosial-emosional dalam tim dan merespons secara adaptif.

2. Peran Pemimpin sebagai Pembentuk Budaya Tim

Lebih dari sekadar mengarahkan, pemimpin juga memainkan peran sebagai penjaga budaya tim. Mereka menentukan standar perilaku yang diterima, mendorong nilai-nilai seperti keterbukaan, kolaborasi, dan tanggung jawab, serta menjadi contoh nyata bagi anggota tim.

Kepemimpinan yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana perbedaan dihargai dan setiap individu merasa aman untuk menyampaikan ide tanpa rasa takut. Pemimpin juga menjadi pusat gravitasi tim, mengelola ketegangan saat konflik muncul, serta memfasilitasi refleksi dan evaluasi rutin untuk meningkatkan kualitas kerja yang sama.

Seperti yang ditunjukkan oleh Edmondson (1999), pemimpin yang membangun keamanan psikologis mendorong tim untuk belajar lebih cepat, berani bereksperimen, dan lebih terbuka terhadap umpan balik. Hal ini memperkuat sinergi, karena anggota tim tidak hanya bekerja berdampingan, tetapi juga berpikir dan tumbuh bersama.

Gaya kepemimpinan bukan sekadar preferensi pribadi, melainkan strategi yang berdampak langsung pada dinamika internal tim. Pemimpin yang cerdas memahami bahwa setiap tim memiliki ritmenya sendiri, dan dibutuhkan pendekatan yang fleksibel untuk membentuk sinergi yang tahan uji. Kepemimpinan yang inklusif, reflektif, dan adaptif akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, di mana anggota tim tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga membangun makna dalam kerja bersama.

G. Implikasi Organisasional dan Aplikasi Nyata

Perubahan organisasi yang dinamis memaksa perusahaan untuk bergerak dari pendekatan kerja individu menuju kerja kolaboratif yang lebih adaptif dan integratif. Seiring dengan perubahan

paradigma ini, organisasi perlu menerapkan strategi yang bersifat sistemik, tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga menyentuh akar psikososial dinamika tim. Inilah mengapa intervensi organisasi berbasis tim dan penguatan peran fasilitator melalui pembinaan, pendampingan, serta fasilitasi kelompok menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

1. Intervensi Organisasi Berbasis Tim

Intervensi organisasi berbasis tim merupakan serangkaian upaya sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk membentuk, mengembangkan, atau memperbaiki kinerja tim kerja secara menyeluruh. Pendekatan ini sering digunakan dalam konteks perubahan budaya organisasi, pengembangan SDM, serta perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan.

Menurut French dan Bell (1999), tim intervensi adalah bagian integral dari pengembangan organisasi yang berfokus pada pembelajaran kolektif, peningkatan efektivitas, dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Intervensi ini dapat dilakukan dalam bentuk:

- *Team Building Retreats*, yaitu pelatihan intensif yang menggabungkan aktivitas luar ruang dengan refleksi internal untuk membangun kepercayaan dan komunikasi.
- Lokakarya Klarifikasi Peran, untuk membantu anggota memahami batasan dan ekspektasi terhadap peran masing-masing dalam struktur tim.
- *Conflict Resolusi Clinics*, di mana anggota tim belajar secara langsung teknik penyelesaian konflik interpersonal secara terbuka dan terstruktur.

Di Indonesia, organisasi seperti Bank Mandiri dan Telkom telah mengintegrasikan tim intervensi dalam program transformasi budaya perusahaan mereka. Kegiatan ini biasanya melibatkan seluruh lapisan karyawan dalam simulasi tim kerja, permainan peran, pelatihan dan kepemimpinan kolektif untuk mendorong

keterlibatan dan kepemilikan terhadap misi perusahaan (Mandiri Human Capital Report, 2022).

Efektivitas dari intervensi berbasis tim ini sangat bergantung pada dukungan manajemen puncak dan konsistensi tindak lanjutnya dalam sistem kerja sehari-hari. Intervensi tanpa keinginan hanya akan menjadi acara seremonial yang kehilangan makna setelah selesai dilakukan.

2. Pembinaan, Pendampingan, dan Fasilitasi Kelompok

Intervensi struktural seperti yang dijelaskan di atas tidak akan cukup tanpa pendekatan interpersonal yang mendalam. Didalamnya peran coaching, mentoring, dan fasilitasi kelompok menjadi sangat strategis dalam membentuk dinamika tim yang sehat dan progresif.

a. Pelatihan Tim

Coaching adalah proses kolaboratif di mana seorang coach membantu individu atau tim untuk menemukan potensi terbaiknya melalui refleksi, pertanyaan terbuka, dan eksplorasi solusi. Dalam konteks tim, pembinaan sering difokuskan pada:

- Kejelasan tujuan (kejelasan arah tim)
- Meningkatkan dinamika interaksi (perbaikan pola komunikasi)
- Membangun akuntabilitas (tanggung jawab bersama)

Whitmore (2017) menekankan bahwa pembinaan tim yang efektif bukan tentang memberi nasihat, tetapi membangun kesadaran kolektif dan menghidupkan kembali nilai-nilai kolaboratif yang terkadang memudar dalam rutinitas kerja.

b. Pendampingan dalam Konteks Tim

Mentoring sedikit berbeda dari coaching. Jika coaching berorientasi pada pertumbuhan jangka pendek dan penemuan internal, maka mentoring fokus pada transfer pengetahuan

dan pengalaman jangka panjang . Seorang mentor, biasanya senior dalam organisasi, menjadi “penunjuk jalan” bagi anggota tim yang lebih junior dalam memahami norma organisasi, pengambilan keputusan strategi, dan etika profesional.

Pendampingan juga efektif untuk membangun koneksi lintas generasi dalam tim, terutama ketika organisasi yang diisi oleh pekerja dari berbagai generasi seperti Baby Boomers, Gen X, dan Gen Z. Interaksi ini dapat mengurangi kelemahan budaya kerja dan membangun saling pengertian dalam tim.

c. Fasilitasi Kelompok

Tim fasilitator berfungsi sebagai “penggerak proses” dalam diskusi kelompok. Tugasnya bukan memberi jawaban, namun menciptakan ruang aman untuk berpikir kritis, menyampaikan pendapat, dan mengambil keputusan bersama. Fasilitas menjadi penting dalam tim dengan kondisi yang sangat buruk, atau dalam situasi konflik dan stagnasi ide.

Schwarz (2002) menjelaskan bahwa fasilitator yang efektif harus netral, mampu membaca dinamika kelompok, dan membantu tim menyepakati norma-norma baru secara organik. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan cepat berubah, peran fasilitator juga berevolusi menjadi penghubung lintas tim dan pendorong inovasi berbasis dialog terbuka.

Implikasi praktis dari pemahaman tentang dinamika kelompok adalah kebutuhan akan sistem pendukung yang tidak hanya berbasis struktur formal, tetapi juga interaksi sosial yang bermakna. Organisasi yang mampu memadukan intervensi sistemik dan pendekatan interpersonal akan lebih siap menghadapi tantangan perubahan. Pembinaan, pendampingan, dan fasilitasi bukan sekadar metode, melainkan budaya baru dalam membangun tim yang tangguh, reflektif, dan sinergis.

H. Kesimpulan

Ringkasan dan Rekomendasi Implementasi

Dinamika kelompok dan efektivitas tim merupakan dua komponen fundamental yang tidak dapat dikeluarkan dalam konteks manajemen organisasi modern. Melalui pembahasan dalam bab ini, dapat disimpulkan bahwa kesuksesan sebuah tim tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas individu yang ada di dalamnya, tetapi lebih pada bagaimana interaksi, komunikasi, dan sinergi antarindividu yang dikelola secara sadar dan strategis.

Dari segi teori, kita telah melihat bagaimana model perkembangan tim dari Bruce Tuckman Forming, Storming, Norming, Performing masih relevan hingga saat ini dalam memahami siklus pembentukan dan pertumbuhan tim. Sementara itu, kerangka dari Hackman dan Katz memperkuat bahwa efektivitas tim bertumpu pada kondisi awal yang tepat, struktur tim yang sehat, serta dukungan organisasi yang konsisten.

Faktor-faktor penting seperti komunikasi terbuka, kepercayaan timbal balik, kejelasan peran, serta kepemimpinan yang adaptif telah terbukti memperkuat dinamika positif dalam tim. Kepemimpinan yang bersifat transformasional dan situasional, seperti yang dijelaskan oleh Bass (2006) dan Hersey & Blanchard (1988), memainkan peran sentral dalam membangun semangat kolektif dan menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif.

Selain itu, studi kasus dari organisasi seperti Google, Telkom Indonesia, dan Tokopedia menunjukkan bahwa keberhasilan tim kerja tidak terjadi secara spontan, melainkan hasil dari investasi organisasi terhadap budaya, struktur, dan teknologi yang mendukung kolaborasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis, intervensi berbasis tim serta dukungan melalui coaching, mentoring, dan fasilitasi menjadi penting untuk memperkuat ketahanan dan kelangsungan hidup tim kerja.

Konflik yang muncul dalam tim juga tidak bisa dianggap sebagai hal negatif semata. Jika dikelola dengan pendekatan kolaboratif dan reflektif, konflik dapat menjadi ruang pembelajaran dan penguat solidaritas internal. Sebaliknya, konflik yang dihindari atau diabaikan berpotensi merusak kepercayaan dan produktivitas jangka panjang.

Rekomendasi Implementasi

Berdasarkan uraian dalam bab ini, berikut beberapa rekomendasi implementasi yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi:

1. Fasilitasi Pembentukan Tim yang Seimbang

Organisasi perlu memastikan bahwa pembentukan tim tidak hanya didasarkan pada keahlian teknis, tetapi juga memperhatikan keberagaman kepribadian, peran sosial, dan nilai-nilai kerja. Alat seperti Belbin Team Roles dapat dimanfaatkan untuk menyusun komposisi tim yang saling melengkapi.

2. Bangun Budaya Komunikasi Terbuka dan Aman

Organisasi harus menumbuhkan ruang komunikasi yang menghargai perbedaan pendapat dan mendorong dialog yang jujur. Keamanan psikologis seperti yang dikembangkan oleh Edmondson (1999) harus menjadi prioritas dalam membangun atmosfer kerja tim.

3. Pelatihan Kepemimpinan Kolaboratif

Pimpinan tim perlu dibekali dengan pelatihan kepemimpinan berbasis coaching dan fasilitasi. Hal ini akan membantu mereka tidak hanya memimpin, tetapi juga memberdayakan potensi setiap anggota tim.

4. Integrasikan Tim Intervensi ke dalam Strategi Organisasi

Tim intervensi seperti team building, refleksi rutin, dan evaluasi kolektif perlu dimasukkan ke dalam kalender organisasi sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, bukan sekadar agenda tahunan.

5. Kembangkan Sistem Mentoring dan Peer Support

Untuk memperkuat dinamika antargenerasi dan berbagi pengetahuan, sistem mentoring harus diformalkan. Sementara itu, peer coaching bisa menjadi sarana bagi anggota tim untuk saling mendukung dalam pengembangan kapasitas.

6. Manajemen Konflik sebagai Kompetensi Inti

Organisasi perlu menjadikan keterampilan manajemen konflik sebagai bagian dari kompetensi inti SDM. Pelatihan, simulasi kasus, dan fasilitasi dialog konflik harus dilakukan secara berkala.

Secara keseluruhan, dinamika kelompok dan efektivitas tim bukanlah hal yang statis, tetapi sesuatu yang harus dibangun, dijaga, dan dikembangkan secara terus-menerus. Di tengah era VUCA, organisasi yang mampu memahami dan mengelola dinamika tim dengan tepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

BAB 6

GAYA KEPEMIMPINAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

Sebuah Pengantar

Banyak sekali pembahasan terkait kepemimpinan. Banyak pula perbedaan pemaknaan maupun definisi kepemimpinan dari berbagai sudut pandang. Sebut saja jika ditinjau dari sudut pandang bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan maka akan banyak sekali perdebatan yang muncul mengingat tidak setiap insan berkesempatan mendapati kedudukan tersebut. Secara harfiah jika pemimpin itu dilahirkan maka akan mengacu pada segelintir insan yang memang mewarisi “darah biru Pemimpin”.

Demikian juga pandangan yang menyebutkan bahwa pemimpin merupakan orang hebat yang kharismatik sehingga bisa membius para anggotanya. Bagi pandangan ini seorang pemimpin harus memiliki karakteristik luar biasa sehingga bisa mempengaruhi orang lain (anggota) untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan lainnya berasal dari penelitian yang dilakukan oleh McClelland dan Burnham (1976) dan McClelland dan Boyatzis (1982), dimana menjelaskan tentang keterkaitan kebutuhan Individu untuk menguasai orang lain (need of power). Seorang manajer yang menunjukkan performance tinggi terbukti memiliki pola dorongan kepemimpinan yang tinggi pada dirinya. Tingginya kebutuhan menguasai orang lain (need of power) berarti diikuti dengan kebutuhan afiliasi (need of affiliation) yang rendah pada dirinya. Hal ini menunjukkan pola unik yang terjadi dari dorongan internal individu dan kebutuhannya seperti (kebutuhan akan kekuasaan, berafiliasi dan berprestasi). Pola kebutuhan seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinannya efektif lebih mementingkan hasil daripada disukai oleh anggota masyarakat. Namun jika lebih memutamakan kebutuhan berafiliasi biasa pemimpin seperti ini akan membuat keputusan-keputusan yang lebih disukai masyarakat dari pada menjadi sukses tapi berkonflik dengan mereka. (Aamodt, 2015)

Seorang ahli yang menulis tentang kepemimpinan, (Yukl, 2005) menjelaskan bagaimana menilai efektivitas kepemimpinan. Pada buku tersebut dijelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bisa dinilai

melalui tiga (3) jenis variabel yang relevan yaitu : (1) karakteristik pemimpin, (2) karakteristik pengikut, dan (3) karakteristik situasi. Hal ini menegaskan bahwa pemimpin tidak bisa berhasil sendirian karena pemimpin harus bisa bekerja sama dengan pengikutnya atau bawahannya dan mengetahui pentingnya pendekatan pada faktor kontekstual. (Purwaningtyas, 2025)

Peran pemimpin menjadi sangat penting terutama melihat gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

A. Konsep Gaya Kepemimpinan

Telah banyak dibahas pula terkait gaya kepemimpinan ini. Gaya kepemimpinan atau gaya manajemen adalah gaya/ perilaku tertentu yang digunakan oleh pemimpin selama menjalankan tugas kepemimpinannya. Perilaku yang berbeda inilah yang kemudian melahirkan banyak model kepemimpinan. Sampai saat ini belum ditemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi kepemimpinan. Artinya, setiap situasi kepemimpinan menuntut adanya gaya kepemimpinan tertentu. Berbagai variasi masalah yang dihadapi pemimpin akan menentukan gaya kepemimpinannya dalam mengatasi masalah dan mengambil keputusan. (Munandar, 2008). Diantara gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh organisasi, antar lain sebagaimana berikut :

1. Kepemimpinan Neo Karismatik

Gaya kepemimpinan ini menekankan pada perilaku pemimpin yang simbolik dan menarik secara emosional. Selain itu, para pemimpin tersebut mampu meraih komitmen yang luar biasa dari pengikutnya dan menjalankan kepemimpinannya dengan cara yang biasa.

2. Kepemimpinan Karismatik

Pada gaya kepemimpinan ini para pengikut membuat atribusi dari kemampuan pemimpin yang luar biasa. Biasanya memiliki ciri-ciri : 1). Memiliki visi dan bersedia mengambil resiko untuk mencapai

cisi tersebut, 2). Peka terhadap kendala-kendala yang akan dihadapi dan apa yang dibutuhkan oleh para pengikut, 3). Menunjukkan perilaku yang luar biasa yang membedakan dengan pemimpin neo karismatik. Beberapa tokoh dunia menunjukkan ciri-ciri tersebut, misalnya John F. Kennedy, Martin Luther King Jr, Steve Jobs, Soekarno.

Banyak pertanyaan terkait apakah orang-orang dapat belajar untuk menjadi pemimpin yang karismatik ? atau pemimpin karismatik lahir dengan sifat- sifat yang sudah demikian itu ?

Namun demikian satu hal yang dapat dipastikan bahwa tidak semua situasi dan permasalahan memerlukan kepemimpinan karismatik.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan Visioner hampir banyak yang menyamakannya dengan kepemimpinan karismatik. Akan tetapi kepemimpinan visioner jauh melebihinya. Kepemimpinan ini mampu membuat dan menjelaskan visinya dengan lebih realistis sehingga menimbulkan rasa percaya para pengikutnya. Kemudian pemimpin visioner secara atraktif menjelaskan tentang masa depan organisasi yang terus bertumbuh dan berkembang.

Visi yang telah dipilih sedemikian rupa dan diwujudkan dengan cara yang tepat bisa mengakibatkan tergalinya bakat, keterampilan, dan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai visi tersebut.

Visi mampu menyalurkan emosi, energi dan komitmen orang lain serta mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang memberi inspirasi, menawarkan tatana baru yang dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner diantaranya adalah ; 1). Mampu mengkomunikasikan visinya dengan jelas dan tepat. Komunikasi tersebut baik secara verbal maupun tertulis, 2).

Mampu menunjukkan tindakan dan perilaku yang selaras dengan visinya. Menuju arah yang tepat dan berkesinambungan untuk mendorong tercapainya visi, 3). Mampu menterjemahkan visi menjadi tujuan dan aktivitas-aktivitas yang berurutan sehingga bisa diterapkan pada berbagai situasi yang dihadapi dan dipahami sama persis oleh berbagai divisi dalam organisasi. (Robbins, 2008).

4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional banyak disamakan dengan kepemimpinan karismatik. Namun sesungguhnya terdapat perbedaan antara keduanya. Kepemimpinan transformasional lebih menginspirasi dan mendorong para pengikutnya agar mereka lebih mementingkan kepentingan organisasi. Selain itu pemimpin memberikan efek yang lebih mencolok dan luar biasa bagi para pengikutnya. Mereka mencurahkan perhatian pada hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan diri para pengikutnya, membantu para pengikut untuk memandang permasalahan dengan cara dan sudut pandang baru.

Terdapat lima aspek dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. *Attributed charisma* : dimana pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi dan pengikutnya dibandingkan kepentingan pribadinya. Memberikan pengorbanan yang lebih banyak untuk organisasi dan tenang saat menghadapi situasi kritis sehingga bisa melaluinya.
- b. *Inspirational leadership/ motivation* : pemimpin memberikan inspirasi pada bawahannya dengan cara memberikan standar tinggi dan meyakinkan bahwa tujuan pasti akan tercapai.
- c. *Intellectual stimulation* : aspek menjelaskan bahwa bawahan merasa pimpinan senantiasa mendorong mereka agar memikirkan kembali cara kerjanya dan mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas yang diemban.

- d. Individualized consideration : pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai pribadi yang istimewa dengan kecakapan, kebutuhan dan keinginannya masing-masing. Senantiasa memberikan naehat yang bermakna, memberikan pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pendapat maupun keluhan kesah pengikut/ bawahan.
- e. Idealized influence : senantiasa menekankan pentingnya values dan keyakinan, pentingnya memiliki tekad kuat mencapai tujuan dan pentingnya memperhatikan akibat moral etika dari setiap keputusan yang dibuat pada setiap pembicaraan dan komunikasi yang dilakukan bersama para pengikutnya.

Dapat dipahami dari masing-masing gaya kepemimpinan pada penjelasan sebelumnya ternyata diperlukan kapasitas intelektual dan emosional yang memadai. Para pemimpin besar menunjukkan mereka memiliki kapasitas kecerdasan emosi yang luar biasa. Terutama pada aspek kesadaran diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Perlu dipahami pula bahwa budaya akan mempengaruhi gaya kepemimpinan melalui para pengikutnya. Pemimpin juga tidak bisa sembarangan memilih gaya kepemimpinan mereka sesuka hati. Masih harus mempertimbangkan kondisi budaya dan harapan para pengikutnya. (Robbins, 2008)

B. Konsep Budaya Organisasi

Salah satu budaya yang masih kuat dipegang dan dipraktikkan dalam organisasi adalah budaya negara Jepang. Jepang sampai saat ini masih berjaya dalam industri teknologi dan diduga salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah budaya mereka. Terutama budaya disiplin, tekun dan produktif dengan menerapkan target tinggi. Contoh budaya Jepang yang diterapkan dalam organisasi bahkan diadopsi pula oleh organisasi/ industri di Indonesia adalah Kaizen. Kaizen berfokus pada perbaikan terus menerus yang berarti juga perbaikan berkelanjutan.

Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Masaaki Imai melalui bukunya yang fenomenal yaitu *Gemba Kaizen*.

Budaya organisasi terdiri dari beberapa asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil pemecahan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungan maupun sebagai hasil pemecahan masalah yang timbul dalam organisasi sendiri. Biasanya budaya organisasi berasal dari hasil belajar para anggota agar tetap bisa bertahan dengan dikoordinasi oleh pemimpin.

Budaya organisasi juga merupakan perekat yang mengikat para anggota organisasi dan meyakinkan para anggotanya yang meyakini values yang sama. Budaya organisasi dijaga dengan mengajarkannya pada para anggota baru, sehingga mereka memiliki perilaku, cara berpikir, sara pandang dan “cara merasa” yang sama dalam mencapai tujuan organisasi maupun ketika menghadapi masalah adaptasi dan integrasi.

Hofstede (1997), memperkuat pendapat yang menyatakan bahwa budaya merupakan fenomena kolektif, karena diyakini bersama oleh para anggota organisasi dan senantiasa dipelajari. Selanjutnya bisa dijelaskan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai inti dalam organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Dianut bersama oleh anggota organisasi berarti akan membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lain dan karakteristik kunci ini nantinya menjadi kebanggaan yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi. Jadi kekuatan budaya organisasi terletak pada aspek kebersamaan dan intensitasnya. Pada aspek kebersamaan mengarah pada tidak adanya individualitas dan keegoisan pribadi dalam mencapai tujuan organisasi. Aspek intensitas mengarah pada komunikasi dan koordinasi intensif yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

KONSEKUENSI BUDAYA ORGANISASI

- Melahirkan filosofis organisasi
- Melahirkan identitas organisasi (AD/ART)
- Melahirkan visi dan misi organisasi
- Melahirkan struktur organisasi
- Melahirkan rancangan kerja organisasi
- Menentukan jenis teknologi yang dipakai
- Sebagai pedoman normatif organisasi



KEBANGGAAN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL PRIDE)

Gambar 6.1 Konsekuensi Budaya Organisasi

1. Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki karakteristik budayanya sendiri. Karakteristik inti menjadi budaya dominan yang dianut mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi tentunya memiliki fungsi-fungsi berikut ;

- a. Sebagai batas : dimana budaya akan menciptakan batasan dan perbedaan yang jelas antara organisasi satu dan lainnya
- b. Sebagai Identitas : dimana budaya akan menjadi tanda pengenal bagi masing-masing anggota organisasi, terutama jika berada di tempat/ lokasi yang berbeda
- c. Komitmen : adanya budaya organisasi memfasilitasi munculnya komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dibandingkan kepentingan individu.
- d. Stabilitas : budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan para anggota organisasi

- e. Pembentuk sikap dan perilaku : budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (make sense) serta kendali yang menuntun anggota organisasi untuk bersikap dan berperilaku.
- f. Mendefinisikan aturan main : budaya organisasi menetapkan aturan-aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari di tempat kerja, Ketaatan pada aturan menjadi basis utama bagi pemberian imbalan dan mobilitas.

2. Tingkatan dan Penggolongan Budaya Organisasi

- a. Budaya organisasi memiliki tingkatan-tingkatan agar bisa berfungsi dengan baik sebagaimana mestinya. Schein (2014), mendiskripsikan tingkatan-tingkatan tersebut. Tingkatan pertama disebut sebagai *artifact (visible)*, pada tingkatan ini budaya organisasi mudah dikenali secara konkret karena dapat dilihat, didengar dan dirasakan berdasarkan perilaku yang muncul. Seperti seragam, salam, simbol-simbol tertentu, visi-misi organisasi. Tingkatan kedua disebut sebagai *expoused beliefs and values (invisible)*, pada level ini budaya organisasi masuk pada keyakinan anggota organisasi yang memiliki values tertentu dan dijadikan sebagai landasan organisasi untuk menjalankan kegiatan-kegiatannya dan menetapkan tujuan organisasi. Contohnya seperti filososfis tentang bagaimana memaknai prestasi dan disiplin. Tingkatan ke tiga disebut *Underlying assumption*, merupakan tingkatan yang paling dalam dan tersembunyi, disini terdapat asumsi-asumsi dasar yang ditemukan dan ditanamkan oleh pendiri perusahaan dan manajemen puncak. Pada level ini biasanya bentuknya lebih luas dibandingkan level-level sebelumnya (Bangun, 2023). Tingkatan budaya organisasi digambarkan sebagaimana gunung es, dimana bagian yang terlihat jauh lebih sedikit dibandingkan level yang tidak terlihat dan tersembunyi.

b. Penggolongan Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang bertingkat-tingkat tersebut dari tingkatan yang dapat terlihat sampai yang tersembunyi tentunya membutuhkan sarana agar dapat dikenali. Terutama pada tingkatan yang dapat dilihat (*visible/observable*). Sarana agar budaya organisasi (*core value*) dapat dikenali digolongkan menjadi 4, yaitu : 1). *Stories*. disini mulai ada cerita-cerita tentang sejarah perusahaan dan pendiri perusahaan yang harus diketahui oleh para pemangku kepentingan organisasi, 2). *Heroes*. Diperlukan figur yang sangat berjasa pada sejarah pendirian organisasi. Tokoh ini harus mendapatkan perhatian khusus dari para anggota organisasi. Mereka yang termasuk dalam golongan tokoh ini adalah para pendiri, orang yang pernah menyelamatkan organisasi atau orang terbaik di organisasi, 3). *Rituals*. Biasanya diperlukan perayaan-perayaan khusus yang menjadi momen penting bagi organisasi. Perayaan -perayaan ini biasanya berkaitan erat dengan sejarah dan peristiwa-peristiwa penting yang pernah dialami organisasi dan memiliki kesan yang mendalam. Selain itu, peristiwa tersebut berperan dalam kemajuan organisasi, terakhir adalah 4). *Symbol*. Termasuk pada bagian ini adalah logo organisasi, warna tertentu, seragam, tata letak dan desain ruangan, bahasa dan istilah-istilah tertentu dan lain sebagainya yang menunjukkan karakteristik organisasi.

Melalui penggolongan budaya organisasi akan semakin meudahka untuk mengenali budaya organisasi tertentu dan membedakannya antara organisasi satu dengan organisasi yang lain.

3. Budaya Orgnaisasi dalam Manajemen

Budaya organisasi bisa terbentuk karena filosofi pendirinya. Filosofi itu pada gilirannya berpengaruh kuat terhadap kriteria yang digunakan dalam perekrutan. Tindakan dan ucapan

manajemen puncak memantapkan norma-norma yang berlaku yang terkait dengan perilaku yang diterima dan tidak diterima dalam organisasi.

Berikutnya organisasi harus membantu karyawan (baru) untuk beradaptasi dengan budaya organisasi. Dimana dia baru bergabung. Proses ini disebut sosialisasi. Budaya organisasi ditransmisikan pada karyawan melalui penceritaan kisah, ritual, simbol-simbol material, dan Bahasa maupun istilah-istilah tertentu. Proses terbentuknya budaya organisasi tergambar pada gambar 2 berikut.



Gambar 6.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Jelas bahwa pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab pada seluruh anggota organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Tanggung jawab ini terutama terkait dengan pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi dan values yang dianut oleh anggota organisasi. Kepatuhan setiap anggota organisasi terhadap peraturan dan ketentuan yang baku dalam organisasi menunjukkan kekuatan budaya organisasi. Artinya setiap bagian dalam organisasi termasuk unit terkecilnya yang bahkan memiliki sub budaya organisasi sendiri harus patuh pada budaya organisasi

(budaya dominan) karena setiap unit dalam organisasi menjadi kekuatan penting bagi budaya organisasi. Selain itu juga menentukan seberapa kuat anggota organisasi menjunjung tinggi budaya organisasi.

C. Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya Terhadap Budaya Organisasi

Di tengah masyarakat beradab, bangunan kepemimpinan di dasari konsensus nilai-nilai kearifan lokal yang menyebabkannya menjadi entitas yang tidak bisa dipisahkan. Kepemimpinan tidak bisa terlepas dari nilai-nilai budaya dan kehidupan sosial masyarakat yang dianut. Ia tidak bisa dipertentangkan, tetapi ia harus direlasikan atau bahkan diintegrasikan. Salah satu ciri kearifan lokal adalah memiliki tingkat solidaritas yang tinggi atas lingkungannya (Purwaningtyas, 2025).

Tugas pemimpin adalah mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi agar bertindak optimal mengerahkan kecerdasan, bakat, dan kemampuan lainnya agar tercapai tujuan organisasi. Tindakan tersebut harus sesuai dengan budaya organisasi yang dianut dan ditanamkan oleh pemimpin. Agar tugas sebagai pemimpin terlaksana dengan tuntas maka perlu melakukan strategi manajemen yang mumpuni, memahami perubahan teknologi, menetapkan struktur organisasi yang tepat, memahami dan beradaptasi dengan lingkungan organisasi, memotivasi anggota dan mengelola sumberdaya organisasi dengan optimal (Lantara, 2019).

Budaya organisasi terbentuk dengan dominan dan kuat jika pemimpin memberikan visi-misi dan tujuan organisasi yang jelas dan terus menerus diimplementasikan dalam manajemen organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara yaitu:

- Pertama, pendiri (pemimpin) hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka

- Kedua, melakukan indoktrinasi dan sosialisasi cara pikir dan perilaku mereka kepada anggota organisasi (visi, misi, tujuan organisasi)
- Ketiga, perilaku pendiri organisasi sendiri (pemimpin) bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan dg demikian menginter-nalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri (pemimpin) tersebut.

Penelitian yang dilakukan Guterres dkk (2014) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin kuat pula budaya organisasi tertanam pada setiap anggotanya.

Budaya organisai yang kuat memiliki ciri-ciri yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.
- f. Memiliki jaringan budaya yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Sebaliknya budaya organisasi yang lemah juga memiliki ciri-ciri yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

BAB 7

BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI IDENTITAS PERUSAHAAN

A. Pengantar

Pada masa ini yang disebut sebagai era kompetisi global, dan dunia organisasi dijelaskan oleh para ahli tengah mengalami perubahan yang sangat signifikan dan dinamis (Ashkenas et al., 1995; Cummings & Worley, 2005; Dhalla, 2007). Pada sebuah organisasi, identitas menjadi elemen fundamental yang membedakan organisasi satu dengan lainnya dan membentuk eksistensi jangka panjang. Identitas organisasi sangat identik dengan istilah “siapa anda sebagai salah satu anggota organisasi”, hal tersebut sebagai karakteristik khusus dan menjadikan organisasi memiliki identitas yang kuat untuk dapat bertahan dalam jangka waktu lama (Dean, 2021; Zhou, dkk, 2021). Sebagaimana yang dikembangkan oleh Ashforth, Harrison dan Corley yaitu karakteristik identitas organisasi yang sentral, unik, dan bertahan lama; meski demikian kadang ketiga kriteria tersebut tidak selalu mudah untuk diwujudkan dalam praktik (Ashforth, dkk, 2008). Artinya adalah selalu ada masalah kesenjangan antara kebutuhan dan kenyataan dalam mewujudkan identitas organisasi. Sementara itu, budaya organisasi dijelaskan sebagai kumpulan nilai, norma, dan perilaku yang secara kolektif dilakukan oleh anggota organisasi, dan menjadi jawaban atas pertanyaan *"Apa atau bagaimana yang dilakukan?"* Menggali budaya organisasi secara mendalam akan menguak bagaimana sikap dan pola tindakan ini membentuk dan mengukuhkan identitas organisasi sebagai jawaban atas *"Siapa kita?"* (Ashforth & Mael, 1996).

Peran budaya organisasi dalam pembentukan identitas terlihat dari mekanisme internal bahwa budaya menjadi landasan bagi perilaku yang diharapkan, penanaman nilai-nilai serta pembentukan rasa memiliki yang kohesif di antara anggota. Secara eksternal, identitas terwujud melalui citra dan persepsi organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan pihak lain, sehingga dapat meningkatkan reputasi dan daya saing di pasar global (Lin, 2004; Hoholm & Strønen, 2011). Dengan demikian, budaya bukan hanya menjadi alat operasional, melainkan juga fondasi identitas yang integral dan strategis dalam menghadapi tantangan global. Transformasi ini

menuntut organisasi untuk konsisten dalam melaksanakan budaya yang telah ditetapkan sehingga identitas dapat dirasakan nyata, tidak hanya sebagai konsep abstrak. Identitas yang kuat akan mempengaruhi pengambilan keputusan, interpretasi organisasi terhadap isu, dan sekaligus membangun harga diri kolektif yang tinggi bagi anggota organisasi (Martin et al., 1996; Barney & Stewart, dalam Witting, 2006). Dalam konteks kompetisi global yang dinamis, identitas yang terbentuk dari budaya organisasi menjadi sumber utama stabilitas sekaligus diferensiasi yang berkelanjutan.

B. Sub Bab

1. Pengertian Budaya Organisasi

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya tentang budaya organisasi, disini akan diringkaskan apa yang dimaksudkan dengan budaya organisasi. Bahwa, setiap organisasi, baik itu organisasi profit atau sosial, memiliki perilaku dan simbol-simbol yang menggambarkan budayanya. Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Budaya, merupakan mental programming dari organisasi, merupakan pencerminan dari 'modal' kepribadian organisasi. 'Modal' kepribadian organisasi ialah derajat hegemonitas dan kekuatan dari suatu orientasi kepribadian khusus dalam organisasi (A.S Munandar, 2001).

Selanjutnya Schein (1992) menyebutkan bahwa budaya organisasi tercermin pada perilaku para anggotanya, para karyawannya (dalam berbagai tingkatan), kebijakan-kebijakannya, peraturan-peraturannya, termasuk tampak pula pada simbol-simbol materialnya. Batasan yang diberikan Schein adalah: *"a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be*

taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Stringer (Wirawan, 2007) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri atas lima komponen:

- a. Nilai-nilai, merupakan cara-cara anggota organisasi mengevaluasi atau mengakses sifat-sifat tertentu, kualitas, aktivitas atau perilaku sebagai baik atau buruk, produktif atau pemborosan.
- b. Kepercayaan, walaupun sering tidak dinyatakan, kepercayaan merefleksikan pemahaman anggota organisasi mengenai cara organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi tindakan yang mereka lakukan.
- c. Mite, adalah cerita atau kisah (bisa jadi melegenda) mengenai organisasi dan pemimpinnya untuk memperkuat nilai-nilai inti atau kepercayaan.
- d. Tradisi, kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi. Tradisi mengabadikan nilai-nilai budaya organisasi, kemajuan, atau prestasi khusus dalam kepercayaan diri tinggi organisasi.
- e. Norma, seperangkat peraturan informal yang ada dalam organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, dan norma perilaku interpersonal.

2. Organisasi dan Perusahaan

Pembahasan konsep budaya dan identitas pada buku ini dikaitkan dengan masa kekinian dimana era globalisasi telah mengubah strategi persaingan bisnis. Pasar yang tidak lagi tersekat oleh batas geografis menciptakan sebuah arena kompetisi yang hiperkompetitif, tiap bisnis dari berbagai belahan dunia bersaing untuk merebut perhatian dan loyalitas konsumen yang sama. Pada ranah ini muncul tiga konsep yaitu Perusahaan, korporat, dan organisasi. Paragraf selanjutnya akan dijelaskan secara ringkas

perbedaan dan persamaan antara perusahaan, korporat, dan organisasi.

Perusahaan adalah entitas bisnis yang menjalankan aktivitas produksi dan perdagangan untuk memperoleh keuntungan. Perusahaan dapat berbentuk badan usaha perseorangan, firma, CV, perseroan terbatas, dan lain-lain. Struktur perusahaan relatif bervariasi, dari yang sederhana sampai kompleks. Tujuan utamanya bersifat komersial, yaitu memperoleh laba. Sedangkan organisasi adalah istilah yang lebih luas, mencakup semua kelompok yang terstruktur dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Berbagai bentuk organisasi misalnya: perusahaan, lembaga sosial, komunitas, asosiasi, atau bentuk lain baik berbadan hukum maupun tidak. Tujuan organisasi bervariasi, yaitu: profit, sosial, pendidikan, atau lainnya. Kemudian korporat adalah jenis perusahaan yang berbentuk badan hukum dengan identitas hukum terpisah dari pemiliknya (misalnya PT). Korporat biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks dengan pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Bentuk korporat diantaranya perusahaan besar yang beroperasi secara legal dan formal. Pada korporat, manajemen dijalankan oleh direksi dan eksekutif yang terpisah dari pemegang saham. Korporat juga dapat mencakup organisasi nirlaba yang berbadan hukum.

Ringkasnya bahwa korporat adalah bentuk khusus dari perusahaan yang berbadan hukum dengan struktur manajemen dan hukum yang formal dan terpisah. Perusahaan merupakan istilah umum untuk entitas bisnis yang dapat memiliki bentuk hukum atau tidak. Organisasi merupakan istilah paling umum yang mencakup semua bentuk kelompok dengan tujuan tertentu, tidak terbatas hanya pada bisnis. Untuk memudahkannya, maka pembahasan identitas pada bab ini dibagi kepada 2 (dua) saja yaitu: Perusahaan atau korporat, dan organisasi. Hal ini menurut penulis bahwa perusahaan dan korporat adalah sama-sama lembaga formal

secara yuridis, sedangkan organisasi adalah kelompok yang berada dalam Lembaga formal tersebut.

3. Pengertian Identitas Organisasi Perusahaan

a. Konsep Formal/ Yuridis.

Arti identitas secara umum adalah ciri khas atau karakteristik yang membedakan sesuatu dari yang lain. Identitas sering merujuk pada pengenalan resmi yang membedakan satu entitas dengan entitas lain. Pada konteks Perusahaan secara formal adalah: Identitas perusahaan meliputi nama resmi, nomor akta pendirian, alamat, dan dokumen legal lainnya yang membuktikan keberadaan perusahaan secara sah dan membedakannya dari perusahaan lain. Nomor akta pendirian adalah bagian penting dari identitas perusahaan yang menjadi bukti legalitas dan pengakuan hukum, serta digunakan untuk mengurus dokumen dan izin usaha lainnya. Nama perusahaan juga merupakan bagian dari identitas yang harus dilindungi secara hukum karena mencerminkan reputasi dan kewenangan perusahaan dalam menjalankan hubungan hukum dan bisnis. Secara ringkas, identitas adalah atribut dan pengenalan yang unik dan resmi dari suatu entitas, baik individu, organisasi, maupun perusahaan, yang digunakan untuk membedakan dari yang lain dan sebagai dasar pengakuan hukum serta operasional.

b. Konsep Perilaku.

Identitas organisasi adalah jawaban dari pertanyaan fundamental, "Siapa kita sebagai sebuah organisasi?". Ini adalah esensi yang sentral, khas, dan berkelanjutan yang membedakan satu organisasi dari yang lain (Albert & Whetten, 1985). Identitas ini mencakup nilai-nilai inti, keyakinan bersama, serta tujuan eksistensial organisasi yang dipegang teguh para anggotanya. Dalam pasar yang jenuh, di mana konsumen dibanjiri oleh produk dan layanan yang serupa, keputusan pembelian tidak lagi murni bersifat rasional. Konsumen modern semakin mencari koneksi emosional dan keselarasan nilai

dengan merek yang mereka pilih (Aaker, 1996). Di sinilah identitas memainkan peran vital. Sebuah identitas yang jelas dan dikomunikasikan secara konsisten akan membentuk citra merek (brand image) yang kuat di benak publik, menciptakan asosiasi unik yang tidak dapat direplikasi oleh pesaing. Sebagai contoh, persaingan di industri teknologi tidak hanya tentang spesifikasi perangkat keras, tetapi juga tentang ekosistem, filosofi desain, dan pengalaman pengguna yang ditawarkan. Apple Inc. berhasil mendiferensiasikan dirinya bukan semata-mata karena produknya, tetapi karena identitasnya yang berpusat pada inovasi, desain minimalis, dan status "berpikir berbeda" (*think different*). Identitas inilah yang membangun loyalitas pelanggan yang luar biasa, sebuah benteng pertahanan yang sulit ditembus oleh pesaing yang mungkin menawarkan produk dengan harga lebih murah atau fitur yang sebanding. Keunggulan ini merupakan manifestasi dari pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan berasal dari sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (*valuable, rare, inimitable, and non-substitutable/ VRIN*), di mana budaya dan identitas organisasi adalah contoh utamanya (Barney, 1991).

c. Identitas Perusahaan

Balmer (2001) kemudian berargumen bahwa identitas perusahaan mengikuti jejak citra organisasinya sebagai korporat. Perdebatan tentang definisi dari para akademisi ini dijelaskan oleh Gulshan Sugreen (2010) bahwa identitas korporat adalah *"cara organisasi memperkenalkan dirinya kepada berbagai pemangku kepentingan dan cara di mana ia membedakan dirinya dari organisasi lain"*, dimana para ahli lain memandangnya sebagai jawaban atas pertanyaan *"Siapa kita?"* untuk mendapatkan maknanya. Kesamaan antara konsep ini dengan konsep kepribadian perusahaan atau korporat sangat dekat, jika dibandingkan dengan pandangan akademisi lainnya

tentang identitas perusahaan sebagai karakteristik unik suatu organisasi yang berakar pada perilaku anggota. Adapun tentang kepribadian perusahaan adalah kumpulan karakteristik intelektual dan perilaku yang berfungsi untuk membedakan satu institusi dari yang lain. Banyak penulis sebenarnya menyarankan hubungan yang erat antara identitas dan kepribadian perusahaan, sebagai pengaruh timbal balik pada anggota perusahaan itu sendiri.

d. Identitas Organisasi.

Gagasan identitas organisasi diperkenalkan pertamakali oleh Albert dan Whetten (1985), yang mendefinisikannya sebagai ciri-ciri organisasi yang dianggap sentral (*centrality*), kontinuitas (*continuity*), dan unik/ berbeda (*distinctive*). Konseptualisasi identitas organisasi ini diterima dengan baik di komunitas akademis yang lebih luas, tetapi hal ini tidak menghalangi penggabungan definisi identitas organisasi lain dari berbagai perspektif tambahan (komplementer atau oposisional) telah muncul sejak saat itu. Ciri utama wacana saat ini adalah pengakuan bahwa istilah identitas organisasi memiliki makna yang berbeda bagi para akademisi (Gulshan Sugreen, 2010). Keragaman teoretis menjadi wacana dan penelitian akademisi untuk jelaskan konsep identitas dalam organisasi. Keselarasan substansial juga diamati, misalnya, antara definisi identitas organisasi dan identitas korporat. Para akademisi bidang tersebut dengan yakin memandang organisasi dan identitas korporat sebagai atribut khas atau pembeda organisasi, atau karakter khas, atau keunikan yang dirasakan. Selain itu, identitas korporat maupun identitas organisasi mengakui dan menerapkan pandangan terbuka tentang identitas sebagai totalitas respons terhadap pertanyaan "Siapakah saya?" terhadap organisasi, sebagai "Siapakah kita sebagai organisasi?" (Gulshan Sugreen, 2010). Ringkasnya, Identitas organisasi dikonseptualisasikan sebagai kode-kode sosial (aturan) yang mengartikulasikan ciri-ciri yang dimiliki

organisasi yang menunjukkan perspektif yang berbeda dalam mempertimbangkan sifat dan peran konstruk identitas organisasi.

4. Identitas Organisasi Sebagai Deferensiasi Perusahaan

Identitas organisasi adalah pembahasan mengenai bagaimana anggota organisasi mengenali diri mereka. Pada artikel Siti Noordjannah Djohantini (2021) dijelaskan bahwa organisasi diciptakan melalui proses pengenalan yang mencakup nilai-nilai merupakan bagian dari identitasnya. Identifikasi organisasi sendiri mengacu pada cara seseorang melihat diri mereka sebagai anggota, yang terhubung dengan bagaimana anggota memandang identitas organisasi dan juga konsep diri mereka (Jarne dan Maritz, 2014; Su dan Swanson, 2019). Dalam penelitian dan studi teoretis, identitas organisasi tidak muncul dengan sendirinya; jika nilai-nilai organisasi tidak dikenali dan tidak diinternalisasi, maka hal ini dapat menyebabkan perilaku yang tidak konsisten (Melewar dan Jenkins, 2002). Identifikasi terhadap organisasi berhubungan erat dengan seberapa dalam pengetahuan seseorang tentang organisasi tersebut, sehingga mereka merasa aman dan diterima. Agar dapat teridentifikasi dengan suatu organisasi, individu perlu mengikuti langkah-langkah tertentu, termasuk membangun identitas sebagai anggota. Identitas memberikan konteks bagi individu, sekaligus membatasi cara berpikir, pengaruh, dan tingkah laku.

Mengenai identitas diri anggota organisasi, bervariasi antara lain dalam hal atribut yang mereka gunakan untuk mendefinisikan organisasi mereka dan mendefinisikannya dalam organisasi. Selain itu, organisasi bahkan mempengaruhi anggotanya melalui proses identifikasi diri. Ketika seseorang memiliki atribut yang mirip dengan identitas organisasi yang dirasakan, itu didefinisikan sebagai hubungan kognitif tentang identitas organisasi antara anggota dan organisasi mereka. Identifikasi organisasi adalah sejauh mana seorang anggota mendefinisikan dirinya dengan atribut yang sama yang dia yakini mendefinisikan organisasi.

Seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi ketika: Identitasnya sebagai anggota organisasi lebih menonjol daripada identitas alternatif, dan Konsep dirinya memiliki banyak karakteristik yang dia yakini dalam mendefinisikan organisasi sebagai kelompok sosial (Dutton, dkk, 1994; Elsbach dan Kramer, 1996).

C. Budaya Sebagai Identitas Perusahaan

1. Irisan Budaya dan Identitas

Telah dijelaskan bahwa budaya dalam suatu organisasi perusahaan adalah kumpulan nilai, norma, aturan, simbol, dan perilaku yang dianut anggota organisasi yang membentuk karakter khas dan membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Budaya merupakan faktor fundamental dalam membentuk identitas organisasi. Budaya berperan sebagai dasar identitas yang memengaruhi bagaimana anggota organisasi memahami diri mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan. Ringkasnya, bahwa budaya organisasi mencakup nilai-nilai dan norma yang diterima bersama oleh anggota dan memberikan rasa kesatuan dan identitas kolektif, sehingga anggota organisasi merasa memiliki dan terikat pada organisasinya.

Sementara itu, identitas organisasi suatu perusahaan tidak hanya berupa logo atau nama, tetapi meliputi keseluruhan budaya, citra, dan nilai yang diterima oleh anggota maupun pihak luar (*stakeholder*). Budaya yang kuat dan positif membentuk identitas organisasi yang solid sehingga meningkatkan loyalitas dan motivasi anggota dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam proses perubahan organisasi, budaya menjadi komponen yang dinamis yang perlu dipahami dan diadaptasi dengan tujuan agar identitas organisasi tetap relevan dengan lingkungan eksternal dan internal. Studi fenomenologis menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengembangkan nilai dan aturan yang disiplin, terintegrasi, fleksibel, serta menghargai diri sendiri dapat memiliki identitas yang kuat dan dihormati.

2. Media Budaya Dalam Membentuk Identitas Perusahaan

Simbol, bahasa, tradisi, dan ritual yang ada dalam budaya berfungsi sebagai media visual dan emosional yang menyatukan anggota serta memperkuat kesadaran identitas kolektif. Identitas dan budaya melekat melalui pengalaman bersama dan penghargaan terhadap sejarah dan nilai yang diwariskan secara turun-temurun. Mekanisme adaptasi budaya terhadap perubahan sosial dan teknologi memungkinkan identitas tetap relevan meskipun lingkungan eksternal terus berkembang. Selain itu, faktor solidaritas dan partisipasi aktif anggota dalam kegiatan budaya memperkuat ikatan sosial dan memperkokoh struktur identitas. Budaya membawa landasan moral dan etis yang memandu perilaku serta interaksi sosial sehingga menciptakan kohesi sosial dan kekuatan kolektif. Dengan demikian, mekanisme budaya dalam membentuk identitas adalah sebuah proses berkelanjutan yang melibatkan internalisasi nilai, penggunaan simbol, partisipasi sosial, dan adaptasi, yang kesemuanya membangun rasa kebersamaan dan keunikan suatu organisasi atau Perusahaan. Adapun media budaya dalam suatu organisasi, dapat dilihat melalui:

- a. Artefak dan Simbol sebagai Identitas Visual. Dalam budaya organisasi, artefak dan simbol merupakan manifestasi visual yang sangat penting dalam membentuk identitas yang mudah dikenali baik oleh anggota internal maupun pihak eksternal. Contohnya, desain dan tata letak kantor sangat mencerminkan karakter organisasi; sebuah startup biasanya mengusung desain ruang yang terbuka dan fleksibel yang menandakan keterbukaan dan inovasi, sedangkan bank lebih menonjolkan formalitas dan struktur yang kaku sebagai simbol stabilitas dan keamanan. Selain itu, penggunaan jargon khusus, brand voice yang konsisten, dan kode pakaian juga memperkuat citra visual dan sikap organisasi. Peran storytelling organisasi, termasuk mitos dan cerita pendiri, menjadi sarana efektif untuk

memperkuat identitas kolektif dan membangun ikatan emosional di antara anggota (Baraka, 2024; Schein, 2010).

- b. **Ritual dan Praktik sebagai Identitas Perilaku.** Ritual dan praktik yang dijalankan secara berulang dalam organisasi merupakan wujud konkret nilai inti yang diyakini. Contohnya adalah rapat mingguan, perayaan prestasi, atau acara penghargaan yang secara simbolis menegaskan nilai kolaborasi dan penghargaan dalam organisasi. Perilaku pemimpin sebagai role model sangat menentukan dalam pengukuhan identitas organisasi; nilai-nilai yang dipancarkan oleh pemimpin seperti integritas, inovasi, dan keramahan menjadi standar perilaku bagi seluruh anggota, memperdetail siapa organisasi tersebut sebenarnya (Himam, 2024; Rivai, 2003).
- c. **Nilai Inti sebagai Identitas Filosofis.** Nilai inti merupakan fondasi filosofis dari identitas organisasi yang berasal dari internalisasi asumsi dasar budaya. Nilai-nilai ini sering bersifat tak tertulis namun menjadi standar moral yang mengarahkan sikap dan keputusan anggota organisasi. Proses internalisasi ini sebagai proses untuk memantapkan identitas organisasional sebagai sesuatu yang tidak hanya diadopsi secara kognitif tetapi juga secara emosional dan praktis di dalam kehidupan sehari-hari organisasi. Nilai inti berfungsi sebagai pengikat dan pedoman moral yang menjaga konsistensi perilaku, sekaligus sebagai fondasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Robbins, 2007; Panbundu, 2012)

3. Proses Budaya Menuju Identitas Perusahaan

Budaya berperan dalam membuat makna dan kendali, dalam pembentukan sikap dan perilaku anggota agar selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dan identitas organisasi perusahaan memiliki hubungan yang sangat erat, namun dalam konteks kronologis dan fungsional, budaya organisasi muncul terlebih dahulu dan bertransformasi menjadi identitas organisasi. Adapun pembentukan identitas organisasi melalui budaya melibatkan beberapa proses utama, yaitu:

- a. Internalisasi Nilai dan Norma: Budaya mentransmisikan nilai, norma, dan simbol yang diinternalisasi oleh anggota organisasi. Proses ini membangun rasa memiliki dan kesamaan pandangan di antara anggota, yang kemudian membentuk jati diri organisasi secara kolektif (Schein, 2010).
- b. Interaksi Sosial dan Peran Simbolik: Budaya tercermin dalam interaksi sehari-hari, kebijakan, dan simbol visual yang menghasilkan pengalaman bersama. Proses reproduksi budaya ini memperkuat kesadaran identitas dan memupuk kohesi organisasi (Gioia et al., 2000).
- c. Pembentukan Karakter dan Sikap: Budaya mendorong pembentukan karakter, komitmen, serta perilaku etis anggota organisasi yang sejalan dengan visi dan misi. Hal ini membentuk identitas yang tahan terhadap perubahan eksternal (Schein, 2010).
- d. Adaptasi dan Perubahan Dinamis: Budaya organisasi bersifat dinamis dan terus beradaptasi terhadap tantangan internal dan eksternal, sehingga identitas organisasi tetap relevan dan berkembang seiring waktu (Ashforth & Mael, 1996).

4. Praktik Budaya Menjadi Ungkapan Identitas Perusahaan

Bagaimana peran budaya organisasi bisnis dalam membentuk identitas perusahaan secara kuat dan khas, diantaranya dapat dicontohkan pada perusahaan atau bisnis berikut ini:

- a. Google. Budaya perusahaan Google terkenal dengan lingkungan kerja yang kreatif, inovatif, dan terbuka. Google mendorong karyawan untuk berinovasi, berbagi ide, dan mengambil risiko dalam pengembangan teknologi baru. Nilai dasar Google adalah kebebasan berinovasi, kolaborasi lintas tim, dan penghargaan terhadap keberagaman. Dengan demikian, budaya ini membentuk identitas Google sebagai perusahaan teknologi yang progresif, adaptif, dan sangat berorientasi pada inovasi.
- b. Gojek. Budaya Gojek menekankan kecepatan, inovasi, dampak sosial, dan rasa bangga pada pekerjaan. Kecepatan menjadi nilai

penting untuk memastikan layanan cepat dan responsif kepada pelanggan. Perusahaan ini menanamkan budaya kreativitas dan improvisasi di kalangan karyawannya untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi. Budaya yang kuat ini membentuk identitas Gojek sebagai perusahaan layanan teknologi yang fleksibel dan peduli pada kesejahteraan masyarakat.

- c. Coca-Cola. Budaya Coca-Cola menekankan keragaman dan inklusi sebagai fondasi organisasi globalnya. Program yang mendukung keberagaman karyawan menciptakan rasa kesatuan dan identitas perusahaan yang positif dan inklusif. Hal ini membantu membangun brand yang sangat kuat sekaligus memperkuat loyalitas karyawan dan pelanggan di seluruh dunia.

Selain dari organisasi perusahaan bisnis tersebut, berikut juga dicontohkan bagaimana proses budaya dalam pembentukan identitas organisasi, dari dunia pendidikan perguruan tinggi. Misalnya adalah apa yang disampaikan berikut ini:

- a. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Budaya organisasi di UMY dibangun melalui sembilan nilai inti seperti amanah, tanggung jawab, kebersamaan, kejujuran, dan profesionalisme. Nilai-nilai diinternalisasi secara konsisten oleh seluruh civitas akademika melalui kegiatan akademik, pengelolaan lembaga, dan budaya kerja bersama. Proses internalisasi budaya ini membentuk identitas UMY sebagai perguruan tinggi yang terpercaya, inklusif, dan berorientasi pada kualitas pendidikan serta pengabdian masyarakat. Studi kualitatif di UMY menggunakan wawancara, dokumentasi, dan triangulasi sumber untuk memastikan budaya tersebut benar-benar melekat dan memengaruhi perilaku serta etos kerja civitas akademika.
- b. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau (UIN SUSKA). Kampus ini mengembangkan budaya organisasi melalui pendekatan ke-Islaman yang menjadi ruh setiap cabang ilmu

yang diajarkan. Nilai iman dan tauhid (belief affection) menjadi landasan budaya yang memperkuat identitas religius sekaligus akademik. Budaya ini juga mendorong adanya integrasi ilmu pengetahuan dan nilai keislaman, mengukuhkan citra UIN SUSKA sebagai perguruan tinggi islami madani yang adaptif terhadap tantangan masa kini. Budaya yang solid ini berperan menguatkan tata kelola, meningkatkan kemampuan adaptasi, dan menciptakan rasa memiliki di dalam organisasi.

- c. Universitas Padjadjaran (UNPAD). Budaya organisasi pada kampus UNPAD menekankan nilai kebersamaan, integritas, inovasi, dan profesionalisme. Melalui kegiatan akademik, riset, dan pengabdian masyarakat, nilai-nilai ini diinternalisasi dan menjadi bagian identitas UNPAD. Budaya ini membantu menguatkan semangat kolaborasi dan tanggung jawab sosial sivitas akademika, serta mendukung pengembangan akademik yang berkelanjutan.

D. Penutup

Uraian ringkas mengenai budaya dan identitas perusahaan menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dan mendasar dalam pembentukan identitas organisasi. Proses pembentukan identitas ini bermula dari internalisasi nilai, norma, dan sikap yang terkandung dalam budaya oleh seluruh anggota organisasi perusahaan tersebut. Melalui sosialisasi dan interaksi sehari-hari, anggota organisasi mengadopsi budaya tersebut sehingga terbangun rasa memiliki dan kesamaan pandangan yang memperkuat kohesi sosial.

Budaya juga berfungsi sebagai alat penghantar makna dan simbol yang memperkuat rasa kebersamaan dan mengukuhkan karakteristik unik organisasi. Identitas yang terbentuk bukan hanya terkait elemen visual seperti logo atau warna, melainkan lebih pada bagaimana nilai dan perilaku budaya tercermin dalam praktik dan sikap anggota. Selain itu, budaya organisasi bersifat dinamis dan adaptif,

memungkinkan organisasi merespon perubahan lingkungan sambil menjaga konsistensi identitas.

Fungsi budaya sebagai pembentuk identitas ini juga berkontribusi dalam mengarahkan perilaku karyawan, meningkatkan komitmen kolektif, sekaligus menyediakan batasan yang jelas antara organisasi yang satu dengan yang lain. Sebagai hasilnya, budaya menjadi perekat sosial yang menyatukan anggota dan menciptakan fondasi identitas organisasi yang kuat, autentik, dan relevan dengan perkembangan zaman. Secara akademik, pemahaman ini didukung oleh psikologi branding dan teori budaya organisasi yang menegaskan bahwa nilai inti, simbol, dan narasi budaya membangun identitas yang memengaruhi keterikatan dan persepsi anggota terhadap organisasi. Identitas yang kuat tidak hanya memperkuat internal organisasi, tetapi juga membantu organisasi membangun citra positif di mata pemangku kepentingan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.
- Aamodt, Michel, G, 2015. *Industrial /Organizational Psychology an Applied Approach 8th Edition* . Boston: Cengage Learning.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., & Umrani, W. A. (2020). Corporate social responsibility, work meaningfulness, and employee engagement: The role of intrinsic motivation. *Sustainability*, 12(19), 7914.
- Agustini, Aini dan Bahtiar, Miftah. (2024). *Interaksi Individu dan Kelompok*. Jurnal Global Futuristik. 2(1):51-55. Samas: Global Research Publication.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. JAI Press.
- Anggung, S. & Rachmawati, A. (2022). 45 Konsep Dasar Perilaku Organisasi : Definisi, Sejarah, dan Implementasi. *Jurnal Nusantara Global*.
- Ariyanto, A., & Setiawan, I. (2020). Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 112–125.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 13,
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., van Wingerden, J., & van Woerkom, M. (2023). Positive organizational psychology in times of change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–12.
- Balmer, J.M.T. & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate communications: An International Journal*, 4(4)
- Bangun, Wilson, 2023. *Manajemen dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Baraka. (2024). *Pembentukan Identitas Organisasi: Psikologi Branding dan Budaya*. Universitas Muhammadiyah Aceh
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., & Stewart, D. (2006). Identity as a Strategic Tool. In Witting (Ed.), *Organizational Identity and Behavior*.
- Baskoro, Sentot E. (2025). *Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan dalam Optimalisasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Star Digital Publishing.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, BM & Riggio, RE (2006) *Kepemimpinan Transformasional* . Edisi ke-2. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Belbin, RM (2010) *Peran Tim di Tempat Kerja* . Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
- Burns, JM (1978) *Kepemimpinan* . New York: Harper & Row.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Cangara, Hafied. (2014). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ciccarelli, K. S dan White, J. N. (2018). *Psychology*, Pearson: England.
- Coon, D., Mitterer, J; dan Martini, T. (2022). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*, Boston: Cengage Learning.
- De Dreu, CKW & Weingart, LR (2003) 'Konflik tugas versus hubungan, kinerja tim, dan kepuasan anggota tim: Sebuah meta-analisis', *Jurnal Psikologi Terapan* , 88(4), hlm. 741–749.
- Dean, J. W., & Popp, A. (1990). *Komponen-komponen Perubahan Organisasi : Persepsi, Sikap, dan Kepribadian*. Manajemen perubahan dan Pengembangan Organisasi.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Djohantini, Siti Noordjannah; et.all. *Pembentukan Identitas Organisasi Berbasis Nilai-Nilai Keagamaan (Al- Ma'un) Sebagai Penguatan Ketahanan Sosial: Studi Kasus RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.*, *Jurnal Ketahanan Nasional*, 2021
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., dan Harquail, C. V., 1994, *Organizational Images and Member Identification*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2
- Edmondson, A. (1999) 'Keselamatan psikologis dan perilaku belajar dalam tim kerja', *Administrative Science Quarterly* , 44(2), hlm. 350–383.
- Elnaga, A. A. (2012). 'The Impact of perception on Work behavior,'*Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management, Review Vol. 2, No.2; Oct.*
- Fardah & Ayuningtias. (2020). *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada CV Fatih Terang Purnama)*. *Jurnal Mitra Manajemen*.

- Femi, Bernadetha (2017). *Penerapan Diversity Management dalam rangka meraih Competitive Advantage (Studi pada PT Petrokimia Gresik)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Finki, Kasran, & Sampetan. (2023). *Pengaruh Nilai Moral dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kasmar Matano Persada*. Palopo: Universitas Muhammadiyah Palopo.
- Forsyth, DR (2019) *Dinamika Kelompok* . Edisi ke-7. Boston: Cengage Learning.
- French, WL & Bell, CH (1999) *Pengembangan Organisasi: Intervensi Ilmu Perilaku untuk Peningkatan Organisasi* . Edisi ke-6. New Jersey: Prentice Hall.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1),
- Gonzales, M. (2022). *Emotional Intelligence for Students, Parents, Teachers and School Leaders. A Handbook for the Whole School Community*, Springer: Australia.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.
- Gulshan Sugreen (2010). *The Relationship Between Organisation Identity And Organisational Performance*. University Of Johannesburg
- Guterres, dkk.2014. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi. *e jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 3-11: 639-649
- Hackman, JR & Katz, D. (1983) 'Perilaku dan Kinerja Kelompok', dalam Dunnette, MD (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* . New York: Wiley, hlm. 317–378.

- Hackman, JR (2002) *Memimpin Tim: Menyiapkan Panggung untuk Kinerja Hebat* . Boston: Harvard Business Press.
- Hall, N. C. & Goetz, T. (2013). *Emotion, Motivation, and Self-Regulation: A Handbook For Teachers*, Emerald Group Publishing Limited: United kingdom.
- Hamsal, H. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau*. INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi. Pekanbaru: Lembaga Riset dan Inovasi Al-Matani.
- Hartini, dkk (2021). *Perilaku organisasi*. Bandung: Widina Media Utama.
- Harvard Business Review. (2021) 'Apa arti masa depan kerja hibrida bagi para pemimpin', *HBR* .
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Hersey, P. & Blanchard, KH (1988) *Manajemen Perilaku Organisasi: Pemanfaatan Sumber Daya Manusia* . Edisi ke-5. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, Paul. (2002). *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Hery,S.(2023). Kepribadian sebagai Organisasi Dinamis dalam Sistem Psikofisiologis Individu. *Jurnal Psikologi Universitas*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Himam, F. (2024). Identitas Organisasi: Eksplorasi terhadap Dimensi dan Makna. *Jurnal Studi Bisnis Universitas Islam Indonesia*.
- Hoholm, T., & Strønen, F. (2011). Organizational Identity and Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*.

- Hudson, Swinton (2014). *Diversity in the Workforce*. Journal of Education and Human Development. Tyler: University of Texas.
- Indrawati, A., & Prasetyo, W. (2022). Employee motivation and productivity in digital era organizations. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 15–27.
- Jarne, S., dan Maritz, L., 2014, Organizational identity in practice? How theoretical concepts of organizational identity are perceived in the empirical setting of Arla foods. *Diva.Portal*,
- Jehn, KA (1995) 'Pemeriksaan multimetode tentang manfaat dan kerugian konflik intragroup', *Administrative Science Quarterly* , 40(2), hlm. 256–282.
- Kallio, J., Pietilä, J., & Helander, N. (2022). Digital transformation and employee motivation: Case evidence from manufacturing industry. *Journal of Organizational Change Management*, 35(5), 890–905.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.
- Khoirunnisaa', E. & Sulistiyorini, E. (2021). *Perilaku Individu dalam Lembaga Pendidikan Islam*. An-Nuha: Jurnal Kajian Islam, Pendidikan, Budaya Dan Sosial.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74.
- Kusuma, D., & Nurhayati, S. (2021). Motivasi dan produktivitas kerja dalam perspektif manajemen SDM. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 12(1), 45–55.

- Kusuma, R., & Prabowo, H. (2020). Employee engagement and productivity in banking sector: Evidence from Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(2), 88–101.
- Lantara, Dirgahayu. 2019. *Dunia Industri Perspektif Psikologi Tenaga Kerja*. Makasar : Penerbit Nas Media Pustaka.
- Laporan Sumber Daya Manusia Mandiri. (2022) *Perjalanan Transformasi Budaya* . Jakarta: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage.
- Lench, H. C. & Carpenter, Z. K. (2018). ‘What Do Emotions Do for Us?’ *In the Function of Emotions When and Why Emotions Help Us*, Springer International Publishing AG.
- Lencioni, P. (2002) *Lima Disfungsi Tim: Sebuah Dongeng Kepemimpinan* . San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951) *Teori Medan dalam Ilmu Sosial* . New York: Harper & Row.
- Lin, C. (2004). The Role of Organizational Identity in Decision Making. *Journal of Business Research*.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., et al. (2021). Perilaku Kewargaan Organisasional : Peran Kepribadian, Sikap Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasi. *Jurnal Psikologi Candrawijaya*.
- Maesaroh, Risma. (2024). Tantangan Keamanan Siber dan Implikasinya terhadap Hukum Kenegaraan: Tinjauan atas Peran Negara dalam Menjamin Ketahanan Digital. *STAATSRECHT* Vol. 4, No. 2, Desember 2024. *Jurnal Hukum Kenegaraan dan Politik Islam*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.

- Mampiring, B, Kojo, C dan Soegoto, AS (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Pelestarian Nilai Budaya Sulawesi Utara*. Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. 7(3). Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Manurung, Gerhard dan Rizki Chaerul. (2024). *Pengimplementasian Kebijakan Keberagaman Dan Inklusi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Pada Kinerja Organisasi*. Jurnal Management Tools. 14(1). Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Marliani, Lina (2017). *Peranan Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan Kinerja Suatu Organisasi* Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan. Tegal: Universitas Tegal.
- Martin, J., Feldman, M., Hatch, M., & Sitkin, S. (1996). The Uniqueness Paradox in Organizational Identity. In Ashforth & Mael (Eds.), *Organizational Identity*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mc. Farland, Dalton E. (1964). *Management: principles and practices*. New York: Macmillan.
- McKinsey & Company. (2021) *Membayangkan kembali pekerjaan: Strategi untuk membangun tenaga kerja yang lebih tangguh* . New York: McKinsey Insights.
- Melewar, T. C., dan Jenkins, E., 2002, Definition the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1,
- Munandar, A.S,2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Munandar, Ashar Sunyoto (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press.

- Nadiem, M., & Suryani, I. (2022). Guru penggerak dan transformasi pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(1), 55–70.
- Napitupulu, RL & Avian, ZBN (2024) 'Pendekatan manajemen modern strategi efektif untuk meningkatkan produktivitas tim', *Metta: Jurnal Manajemen*, 3(1), pp.1–15.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, rhetorical advocacy, and firm diversity reputation. *Personnel Psychology*, 73(3), 511–536.
- Nugraha, R., & Sari, D. (2022). Generational differences in productivity drivers: Evidence from Indonesian workforce. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(2), 101–115.
- Panbundu, A. (2012). Fungsi Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi*.
- Passer, M. W. (2009). *Psychology. The Science of Mind and*
- Plotnik, R. dan Kouyoumdjian, H. (2011). *Introduction to Psychology, Wadsworth Cengage Learning: USA*.
- Pranoto, H., Muhammad, RA & Nirmala, CSA (2025) *Dinamika Kelompok: Memahami, Mengelola dan Memperkuat Kerja Tim*. Penerbit Litnus.
- Purwaningtyas, Endah K. 2025. *Harmoni Islamic Leadership dan Servant Leadership: Relevansi dalam Dunia Kerja*. Yogyakarta : Diva Press
- Putra, A., & Nugraha, F. (2022). Generational differences in work motivation: Evidence from Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 33–45.
- Putra, A., & Wibowo, H. (2021). Flexible working arrangement, motivation, and employee productivity. *Journal of Human Resource Development*, 5(2), 85–97.

- Putri, A., & Prasetyo, W. (2021). Compensation system and employee productivity in manufacturing companies. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 45–56.
- Rahmawati, S., & Susanto, H. (2020). Employee empowerment, motivation, and productivity: Evidence from service industries. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(1), 12–20.
- Riigio, Ronald E. 2013. *Inroduction to Industrial/Organizational Psychology Sixth Edition*. Boston : Pearson
- Rivai, V. (2003). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins SP, Judge TA, Saraswati R (ed). (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat,
- Robbins, S. P. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Edisi 18. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, SP & Judge, TA (2022) *Perilaku Organisasi* . Edisi ke-19. Harlow: Pearson.
- Robbins, Steven P. 2008. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rozovsky, J. (2015) 'Lima kunci kesuksesan tim Google', *re :Work by Google* .
- Runde, C. E. dan Flanagan, T. (2008). *Building Conflict Competent Team*, United States of America: Jossey-Bass Wiley Imprint.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.

- Saeed, T., Almas, S., Haq, A. M., & Niazi, G.S.K. (2014). 'Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles', *International Journal of Conflict Management*, Vol. 25.
- Sanderson, C. A. (2021). *Introduction to Psychology Course Guidebook*, The great Courses: The United States of America.
- Santoso, D., & Nugroho, A. (2022). Transformational leadership and employee productivity in Indonesian SMEs. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(2), 155–167.
- Santoso, T., & Hidayat, A. (2020). Motivation, outdated technology, and productivity challenges in Indonesian manufacturing firms. *Journal of Business and Management Review*, 11(3), 140–151.
- Sari, M., & Wicaksono, D. (2021). Workplace motivation and productivity: A case study of Telkom Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 22(1), 33–45.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & sons
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (2002) *Fasilitator Terampil: Sumber Daya Komprehensif untuk Konsultan, Fasilitator, Manajer, Pelatih, dan Pembina*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Seftina, A., Sabila, FP & Syaharani, N. (2024) 'Dinamika kelompok dan pengaruh terhadap kinerja organisasi', *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(1), pp.45–60.

- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Industrial Engineering and Management Press.
- Siregar, M., & Handayani, E. (2029). Pem\ngaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. *Jurnal Psikologi Candrajiwa*.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 317–330.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Behavior*, 54–72.
- Suharyat, Y., Suharti, S. & Fajri, R. (2024) 'Analisis fungsi kepemimpinan dalam era organisasi modern', *NUSRA: Jurnal Ilmu Sosial dan Manajemen* , 5(2), pp.101–117.
- Tahir, A. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- TelkomIndonesia. (2022) *Laporan Tahunan 2022: Transformasi dan Inovasi Digital* . Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.
- Thoha, M. (2014). *Perilaku organisasi : konsep dasar dan aplikasinya*. Denpasar: Rajawali Press.
- Thomas, KW & Kilmann, RH (1974) *Instrumen Mode Konflik Thomas-Kilmann* . New York: Xicom.
- Tokopedia. (2021) *Pengembangan Produk Agile dalam Skala Besar* . Blog Teknologi Tokopedia.
- Tuckman, BW & Jensen, MAC (1977) 'Tahapan pengembangan kelompok kecil ditinjau kembali', *Studi Kelompok dan Organisasi* , 2(4), hlm. 419–427.
- Tuckman, BW (1965) 'Urutan perkembangan dalam kelompok kecil', *Buletin Psikologis* , 63(6), hlm. 384–399.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- West, MA (2012) *Kerja Sama Tim yang Efektif: Pelajaran Praktis dari Penelitian Organisasi* . Edisi ke-3. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Whitmore, J. (2017) *Coaching untuk Kinerja: Prinsip dan Praktik Coaching dan Kepemimpinan* . Edisi ke-5. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Wibowo, A. (2020). *Perilaku Organisasi: Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Widiyanto, T., & Setyawasih, R. (2019). *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi*. OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan, 13(2), 111–125.
- Wijayanti, R., & Hidayat, A. (2020). Motivasi kerja dan produktivitas karyawan dalam perspektif organisasi modern. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(2), 90–102.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* Edisi kelima. Jakarta: PT. Indeks
- Yuwono, Ino. dkk. *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
- Zeidner, M., Matthews, G., dan Roberts, R. D. (2004). ‘Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review’, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 371–399.

PROFIL PENULIS

Sentot Eko Baskoro, S.Mat, SH (Adv), MM, MH, adalah seorang praktisi di bidang hukum korporasi. Pendidikan formalnya dimulai dari Sarjana Matematika dari ITS Surabaya. Selanjutnya sembari bekerja sebagai profesional ia menempuh pendidikan lagi. Saat ini ia memiliki beberapa gelar sarjana dan Magister yaitu Sarjana Hukum (Advokat) dari UPN Veteran Jakarta, Magister Manajemen Internasional dari MM-UI dan Magister Hukum dari UGM Yogyakarta.

Selain aktif di dalam kegiatan kemasyarakatan, ia juga mengikuti beberapa program pengayaan keilmuan dengan berbagai sertifikasi di beberapa bidang, yaitu Audit Hukum, Manajemen Risiko maupun Tata Kelola Perusahaan. Kini, ia aktif sebagai Asessor Kompetensi, Senator Ikatan Alumni ITS, Ketua Bidang Hukum Asosiasi Agen & Broker Penjamin Indonesia, Wakil Sekretaris Jenderal Asosiasi GRC Indonesia, Rotary Club District 3410, maupun sebagai Juri dari kegiatan Top Human Capital, Top GRC, Top CSR maupun Top BUMD Award, dan kegiatan pada berbagai organisasi lainnya.

Ina Sawitri, S.Si.,MM, adalah penulis yang juga praktisi SDM yang berpengalaman mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam manufacturing PMDN dan PMA lebih dari 20 tahun. Pendidikan yang ditempuh Sarjana di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS) dilanjutkan dengan Magister Management di Universitas Satyagama, Jakarta. Sampai saat ini aktif sebagai dosen SDM dan Bisnis di perguruan tinggi swasta, dan aktif juga sebagai Asesor BNSP bidang SDM dan *Certified Productivity Specialist – APO*. Kegiatan lain yang masih dijalani sampai saat ini sebagai pelaku dan pendampingan pada UMKM dan Koperasi.

Rachmawati, merupakan dosen Fakultas Psikologi, Universitas Wisnuwardhan Malang. Beliau telah menyelesaikan pendidikan program S1 Psikologi dan Profesi Psikologi di Universitas Indonesia, Jakarta pada tahun 1994. Kemudian melanjutkan Program Master of Commerce, dengan spesialisasi Manajemen Sumber Daya Manusia, di University of Wollongong, Wollongong, NSW, Australia. Saat ini sedang menempuh pendidikan program S3 Psikologi di Universitas Negeri Malang. Peminatan beliau di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO). Kegiatan di luar kampus adalah di "Psychosense, Training & Consulting" Malang. Selain sebagai psikolog juga sebagai Asesor BNSP Sertifikasi Kompetensi MSDM.

Maximinus Hali Abit, S.Fil., MT.h., MA Lahir di Manggarai Barat, Flores, NTT, tahun 1986. Ia Menyelesaikan pendidikan SMP dan SMA di Seminari Pius XII Kisol, Manggarai Timur pada tahun 1999-2005. Setelah itu, ia melanjutkan pendidikan dalam bidang Filsafat (S1) pada tahun 2007 dan Teologi (S2) pada tahun 2013 di Sekolah Tinggi Filsafat Katolik Ledalero (sekarang Institut Filsafat dan Teknologi Kreatif/IFTK) Ledalero, Maumere, Flores, NTT. Pada tahun 2019, ia melanjutkan pendidikan S2 di Bidang Psikologi Klinis di *University of Santo Tomas*, Manila dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2023, dengan judul tesis: *Psychological Distress, Self-Efficacy, and Academic Procrastination of College Students: Basis for Academic Procrastination Intervention Program (APIP) to Reduce Academic Procrastination*. Sejak tahun 2024, ia aktif mengajar mata kuliah Manusia dan Pengembangan Diri, Psikologi Persepsi, dan Psikologi Abnormal di Institut Filsafat dan Teknologi Kreatif Ledalero. Selain mengajar, ia juga terlibat dalam pendampingan psikologis bagi kaum muda, orang tua, serta kelompok-kelompok rentan yang membutuhkan intervensi psikologis.

Andri Hadiansyah, S.Psi, M.Psi, Psikolog, adalah psikolog di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) yang aktif sebagai dosen dan konsultan pengembangan SDM. Ia percaya bahwa prinsip-prinsip PIO tidak hanya relevan di dunia kerja, tetapi juga dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dalam membangun komunikasi yang sehat, memahami peran sosial, dan menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis.

Melalui karya dan praktiknya, ia berupaya menjadikan ilmu psikologi sebagai alat untuk menciptakan tempat kerja dan kehidupan yang lebih manusiawi, kolaboratif, dan penuh makna. Baginya, ilmu adalah titipan yang harus dibagikan demi memberi manfaat bagi sesama.

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog, lahir di Banyuwangi Jawa Timur. Ia merupakan dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Bidang kajian yang menjadi expertise beliau adalah Psikologi Industri dan organisasi khususnya berkaitan dengan Kepemimpinan Islami, Kinerja, Komitmen organisasi, budaya organisasi dan Psikologi Positif. Selain sebagai akademisi beliau mengisi hari-harinya sebagai seorang Praktisi profesional bidang Psikologi (Psikolog).

Ia menuntaskan Sarjana Psikologi dari Universitas Muhammadiyah Malang kemudian menuntaskan jenjang Magister Profesi Psikologi di Universitas Airlangga (Surabaya) pada tahun 2006 dan Program Doktor Psikologi dari Universitas Airlangga juga di tahun 2016. Sejak menjadi dosen tetap di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan beberapa kampus lainnya, beliau mengampu beberapa matakuliah, antara lain Psikologi Industri dan Organisasi, Psikologi Industri dan Organisasi Terapan, Desain Pelatihan, MSDM, Seleksi dan Penilaian Kinerja dan matakuliah Psikodiagnostik.

Dra Rochimah Imawati, M.Psi. Dosen Tetap Prodi MD Fak Dakwah dan Ilmu Komunikasi-UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, sejak tahun 2014. Pengampu perkuliahan dengan tema Psikologi dan Keagamaan. Artikel-artikel yang diterbitkan pada Jurnal Nasional terakreditasi Sinta, merupakan hasil dari kegiatan penelitiannya. Artikel tersebut dapat diakses pada laman GoogleScholar.

Pendidikan sebelumnya: Sarjana S-2, Program Studi Psikologi, Universitas Indonesia. Sarjana S-1, Program Studi Filsafat, IAIN Syarif Hidayatullah. Korespondensi: rochimahdosen@gmail.com

KAMI HADIR DENGAN BERBAGAI PAKET
PENERBITAN YANG SESUAI KEBUTUHAN ANDA
STARDIGITAL PUBLISHING

*"Karya buku adalah investasi masa depan,
menulis cara terbaik untuk mengiklil ilmu"*

KIRIM NASKAH & TERBITKAN BUKU SEKARANG

WhatsApp
0812-6007-4406

Informasi Lebih Lanjut
www.stardigitalpublishing.com

IKAPI
Ikatan Penerbit Indonesia
PT. Star Digital Publishing
No. Anggota IKAPI : 202/DIY/2024



PT. Star Digital Publishing adalah perusahaan bergerak di bidang Penerbitan Buku Berkedudukan di Bantul-Yogyakarta-Indonesia dengan alamat website www.stardigitalpublishing.com merupakan web/situs resmi kami PT. Star Digital Publishing sebagai media untuk menerbitkan buku-buku karya berkualitas dan terbaik, serta penerbit menjamin aktif dan dapat diakses secara berkesinambungan.

Visi kami adalah menjadi jembatan bagi penulis dan pembaca, memberikan platform yang mendukung kreativitas dan inovasi dalam dunia literasi ilmu pengetahuan. Kami berusaha untuk menerbitkan karya-karya yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat di Indonesia maupun di dunia.

Badan hukum dan tercatat dalam pangkalan data Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum:

NOMOR : AHU-059267.AH.01.30.Tahun 2024

Kegiatan Usaha : 58110 - Penerbitan Buku

PT. Star Digital Publishing Berkedudukan di BANTUL-Yogyakarta-Indonesia

Anggota IKAPI: No. 202/DIY/2024

Email:

ptstardigitalpublishing@gmail.com

Contact :

Admin 1: 0812-6007-4406

Admin 2: 0813-1881-5928

Hormat Kami,

Redaksi: PT. Star Digital Publishing

(Amanah, Melayani Sepenuh Hati)

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

KONSEP DAN APLIKASINYA DALAM OPTIMALISASI KINERJA PERUSAHAAN

Buku "PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI: Konsep dan Aplikasinya dalam Optimalisasi Kinerja Perusahaan" membahas secara komprehensif hubungan antara perilaku individu, kelompok, dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dimulai dengan pengantar mengenai konsep dasar perilaku dan budaya organisasi, pembaca diajak memahami bagaimana nilai, norma, serta pola interaksi dalam organisasi dapat memengaruhi cara kerja dan hasil yang dicapai. Buku ini menyoroti pentingnya memahami kepribadian, sikap, dan persepsi setiap individu agar organisasi dapat mengelola perbedaan secara efektif dan menciptakan sinergi yang positif.

Selanjutnya, buku ini mengulas secara mendalam tentang motivasi kerja, produktivitas, emosi, serta kecerdasan emosional sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Pembahasan mengenai dinamika kelompok, efektivitas tim, serta gaya kepemimpinan memberikan wawasan praktis tentang bagaimana pemimpin dapat membentuk budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Sebagai penutup, buku ini menegaskan bahwa budaya organisasi adalah identitas perusahaan yang harus dijaga dan dikembangkan melalui nilai-nilai bersama, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan yang visioner. Buku ini sangat relevan bagi mahasiswa, praktisi manajemen, dan pimpinan perusahaan yang ingin memahami serta mengimplementasikan perilaku dan budaya organisasi untuk mencapai kinerja optimal.

Penulis:

Sentot Eko Baskoro, S.Mat., SH (Adv.), MM., MH

Ina Sawitri, S.Si., MM

Rachmawati, S.Psi., M.Comm., Psikolog

Maximinus Hali Abit, S.Fil., MT.h., MA

Andri Hadiansyah, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog

Dra. Rochimah Imawati, M.Psi



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA



StarDigital Publishing
www.stardigitalpublishing.com

ISBN 978-634-7400-44-4



9

786347

400444