



KHALIFAH MEDIATAMA

**KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN**

**Jilid 2**

# **PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN**



**DR. H. EE. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd**



KHALIFAH MEDIATAMA

**KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN**

**Jilid 2**

# **PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN**



**DR. H. EE. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd**

**KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN**

**Jilid 2**

# **Perilaku Organisasi Pendidikan**

**ISBN : 978-623-299-380-8**

**978-623-299-379-2 (PDF)**

x + 302 Halaman

**Penulis :** Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

**Editor :** Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.

**Desain Sampul :** Nazira Maudine

**Penata Letak :** Nazira Maudine

Diterbitkan oleh:

Cetakan Pertama, 2026



**KHALIFAH MEDIATAMA**

**KHALIFAH MEDIATAMA**

Pamulang Elok Blok K1-A Nomor 20

Pondok Petir, Bojongsari, Kota Depok

e-mail: khalifahmediatama@yahoo.co.id

Hak Cipta © 2026 pada penulis,

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

## SEKAPUR SIRIH PENULIS

---

**K**epemimpinan dan perilaku organisasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dan sangat krusial, karena keduanya menjadi kunci penggerak, penentu arah dan pembentuk iklim dan budaya kerja yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Secara konseptual kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan menggerakkan orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan perilaku organisasi mempelajari bagaimana manusia bertindak dan berinteraksi dalam lingkungan kerja dengan etika yang baik untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Kepemimpinan yang efektif, dapat memotivasi, menginspirasi anggota tim dan mengelola konflik dalam organisasi, sementara pemahaman perilaku organisasi membantu mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan produktivitas kerja, dan beradaptasi terhadap berbagai dinamika perubahan yang terjadi. Kepemimpinan bertindak sebagai koordinator, motivator, dan pengarah yang menggerakkan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, membangun budaya baru dan merespons berbagai dinamika perubahan, baik dari sisi teknologi maupun persaingan global. Kepemimpinan dapat mendorong komunikasi terbuka, merangsang kreativitas dan kepercayaan diri anggota tim. Pemimpin berperan penting dalam mengelola perbedaan dan konflik di antara anggota tim untuk tetap menjaga fokus dalam mencapai tujuan organisasi.

Kombinasi kepemimpinan yang efektif dan pemahaman perilaku organisasi, sangat menentukan sukses atau tidaknya sebuah organisasi. Kepemimpinan menggunakan pemahaman perilaku organisasi dapat membentuk nilai, norma, dan moral yang positif. Kepemimpinan dan perilaku organisasi menekankan adanya interaksi dua arah, di mana pemimpin memberikan arahan dan dukungan yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi serta karakteristik anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan adalah aktor yang membawa perubahan

ke arah yang lebih baik dan maju, sedangkan perilaku organisasi merupakan pemahaman tentang bagaimana aktor tersebut bergerak di dalam lingkungannya. Keduanya sangat urgen untuk menciptakan kinerja yang tinggi, budaya kerja yang sehat, dan pencapaian tujuan organisasi yang produktif dan konsisten.

Buku ini berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan” yang penerbitannya dibagi dalam dua jilid, yaitu: Jilid 1 “Kepemimpinan Pendidikan” dan Jilid 2 “Perilaku Organisasi Pendidikan” kedua jilid tersebut merupakan referensi dan bahan literasi para mahasiswa, khususnya yang sedang menekuni kajian kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, buku ini juga dapat dijadikan panduan atau tuntunan bagi para stakeholder pendidikan, seperti Kepala Sekolah/Madrasah, Guru dan Pimpinan Lembaga Pendidikan lainnya untuk meningkatkan kompetensinya dalam mengelola lembaga pendidikan yang berkualitas.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mensupport terbitnya buku ini, dengan suatu harapan bahwa buku ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam khususnya, dan peningkatan mutu pendidikan pada umumnya. Penulis sebagai manusia biasa tentu tidak luput dari segala kekurangan, oleh karena itu, “Tidak ada gading yang tak retak”, kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis nantikan guna penyempurnaan buku ini.

Depok, 17 Agustus 2026

Ttd.

Dr. H. Edy Erfan Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

# **PENGANTAR DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSITAS PTIQ JAKARTA**



**D**i tengah eskalasi politik dan persaingan global dalam bidang pendidikan yang terasa semakin meningkat tajam dewasa ini, perlu adanya transformasi sistemik kepemimpinan dan tata kelola perilaku organisasi pendidikan. Selain itu, peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, reformasi kurikulum berbasis kompetensi, pengembangan kemampuan beripikir kritis dan kreatif, serta penerapan teknologi digital dalam pembelajaran maupun manajemen sekolah. Sinergi antara dunia pendidikan dan industri serta penanaman karakter unggul yaitu integritas dan kemandirian sangatlah krusial untuk menciptakan lulusan pendidikan yang adaptif dan berdaya saing global.

Kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan memiliki peran strategis dalam mengatasi persaingan global pendidikan, yaitu melalui meningkatkan mutu, mendorong inovasi, dan beradaptasi terhadap transformasi teknologi serta kebutuhan industri. Pemimpin yang visioner dan organisasi yang kolaboratif mampu menciptakan keunggulan kompetitif, membekali peserta didik dengan keterampilan abad ke-21, serta membangun budaya mutu (*quality culture*) yang berorientasi pada perbaikan kualitas secara berkelanjutan.

Peran kepemimpinan pendidikan di era global seperti sekarang ini, tidak hanya sekadar menggerakkan kegiatan yang bersifat manajerial administratif, akan tetapi bertransformasi menjadi penggerak perubahan yang visioner. Pemimpin bertanggung jawab merumuskan arah kebijakan satuan pendidikan agar selaras dengan standar Internasional, menekankan interkoneksi, dan keberagaman. Pemimpin dituntut menguasai teknologi digital, membudayakan pemanfaatannya dalam manajemen administrasi, mengelola kurikulum dan pembelajaran yang adaptif terhadap perkembangan teknologi global. Sedangkan perilaku organisasi membangun budaya kerja, komunikasi, dan iklim organisasi

yang inklusif, melepaskan sistem doktrinasi menuju demokrasi kebinekaan yang sehat guna menciptakan harmoni sosial yang baik di lingkungan organisasi pendidikan.

Kolaborasi kepemimpinan dan perilaku organisasi yang harmonis dan menggunakan umpan balik berbasis neurosains, memungkinkan satuan pendidikan dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan kurikulum dan tantangan teknologi digital, sehingga dapat mempromosikan satuan pendidikan secara akurat untuk membangun citra positif, sistem pendidikan yang unggul, dan berdaya saing global, serta berpusat pada pengembangan sumber daya manusia yang produktif.

Pemikiran-pemikiran sebagaimana diuraikan di atas tertuang dalam buku berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan” yang ditulis oleh Associate Prof. Dr. EE. Junaedi Sastradiharja, MPd. Dosen Tetap Pascasarjana Universitas PTIQ Jakarta. Buku tersebut ditulis berdasarkan rangkuman kajian dan pembahasan komprehensif selama lima tahun yang bersangkutan memandu perkuliahan mahasiswa S2 Manajemen Pendidikan Islam pada matakuliah Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam yang diampunya. Saya memberikan apresiasi dan mengucapkan selamat atas terbitnya buku ini, semoga bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan Islam khususnya, dan sebagai salah satu bahan referensi komprehensif bagi para mahasiswa yang sedang menekuni ilmu kepemimpinan dan perilaku organisasi serta menempuh pendidikan Program Magister maupun Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

Jakarta, 17 Agustus 2026

Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.

# DAFTAR ISI



|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| SEKAPUR SIRIH PENULIS.....                                           | iii       |
| PENGANTAR DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSITAS<br>PTIQ JAKARTA .....    | v         |
| DAFTAR ISI .....                                                     | vii       |
| <b>BAB I : ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN .....</b>                 | <b>1</b>  |
| A. Pengetian Organisasi.....                                         | 2         |
| B. Perbedaan Organisasi Dan Pengorganisasian.....                    | 4         |
| C. Fungsi Organisasi .....                                           | 5         |
| D. Fungsi Tujuan dalam Organisasi .....                              | 10        |
| E. Unsur-Unsur Organisasi.....                                       | 14        |
| 1. Unsur Utama (Dasar) Organisasi .....                              | 16        |
| 2. Unsur Tambahan yang Mendukung.....                                | 17        |
| F. Peran Organisasi .....                                            | 17        |
| G. Tipe-Tipe Organisasi.....                                         | 20        |
| 1. Tipe Organisasi Berdasarkan Motif dan Tujuannya. ....             | 21        |
| 2. Tipe Organisasi Berdasarkan<br>Kepemilikan dan Kontrol.....       | 21        |
| 3. Tipe Organisasi Berdasarkan Tingkat Formalitasnya. ....           | 22        |
| 4. Tipe Organisasi Berdasarkan Bentuk Strukturnya.....               | 23        |
| <b>BAB II : PENGEMBANGAN STRUKTUR ORGANISASI<br/>PENDIDIKAN.....</b> | <b>29</b> |
| A. Pengertian Organisasi Pendidikan .....                            | 31        |
| B. Pengertian Struktur Organisasi Pendidikan .....                   | 34        |
| C. Fungsi Struktur Organisasi Pendidikan .....                       | 36        |
| D. Jenis-Jenis Struktur Organisasi Pendidikan.....                   | 40        |
| E. Kelebihan Dan Kekurang Setiap Jenis<br>Struktur Organisasi .....  | 42        |
| F. Bentuk Struktur Organisasi Pendidikan.....                        | 44        |



### **BAB III : PERAN PSIKOLOGI SOSIAL DALAM**

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PERILAKU ORGANISASI.....</b>                                                   | <b>51</b> |
| A. Pengertian Psikologi Sosial .....                                              | 52        |
| B. Pengertian Prilaku Organisasi .....                                            | 56        |
| C. Peran Psikologi Sosial Dalam Organisasi .....                                  | 58        |
| D. Teori-Teori Psikologi Sosial Tentang Prilaku Manusia<br>Dalam Organisasi ..... | 60        |
| 1. Teori Genetika ( <i>Genetic theory</i> ) .....                                 | 60        |
| 2. Teori Behaviorisme ( <i>Behaviorism Theory</i> ) .....                         | 63        |
| 3. Teori Psikoanalisa ( <i>Psychoanalytic Theory</i> ) .....                      | 64        |
| 4. Teori Kognitif ( <i>Cognitive Theory</i> ) .....                               | 66        |
| 5. Teori Peranan ( <i>Role Theory</i> ) .....                                     | 68        |

### **BAB IV : MENGELOLA EMOSI DAN SUASANA HATI**

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DALAM ORGANISASI .....</b>                                     | <b>71</b> |
| A. Pengetian Emosi dan Suasana Hati .....                         | 72        |
| B. Faktor yang Memengaruhi Emosi dan Suasana Hati<br>(Mood) ..... | 74        |
| C. Afeksi, Emosi dan Suasana Hati (Mood).....                     | 81        |
| D. Ciri-ciri Emosi dan Suasana Hati (Mood) .....                  | 86        |
| 1. Ciri-ciri emosi: .....                                         | 90        |
| 2. Ciri-ciri suasana hati (mood).....                             | 90        |
| E. Contoh Emosi Dasar .....                                       | 91        |
| F. Suasana Hati (Mood) Sebagai Afek Positif Dan Negatif .....     | 94        |
| G. Struktur Suasana Hati (Mood).....                              | 99        |
| H. Sumber Emosi dan Suasana Hati (Mood) .....                     | 102       |
| I. Pengelolaan Emosi dan Suasana Hati (Mood).....                 | 106       |
| J. Kerja Emosional.....                                           | 110       |
| K. Kecerdasan Emosional (Emotional intelligence) .....            | 113       |

### **BAB V : KEPERIBADIAN EFEKTIF DALAM ORGANISASI.....**

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| A. Pengertian Kepribadian Efektif.....              | 118 |
| B. Urgensi Kepribadian Efektif.....                 | 121 |
| C. Tujuan Kepribadian Efektif .....                 | 125 |
| D. Faktor yang Memengaruhi Kepribadian Efektif..... | 128 |
| E. Karakteristik Kepribadian Efektif.....           | 131 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| F. Mengembangkan Kepribadian Efektif dalam Karier ..... | 134 |
| G. Kebiasaan Pribadi Efektif .....                      | 137 |

## **BAB VI : PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM**

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ORGANISASI.....</b>                                                     | <b>143</b> |
| A. Pengertian Persepsi .....                                               | 144        |
| B. Proses Persepsi .....                                                   | 147        |
| C. Faktor-Faktor Persepsi .....                                            | 149        |
| D. Objek dan Sifat Persepsi .....                                          | 152        |
| E. Cara Menyamakan Persepsi .....                                          | 156        |
| F. Pengertian Komunikasi .....                                             | 159        |
| G. Unsur-Unsur Komunikasi .....                                            | 163        |
| H. Bentuk-Bentuk Komunikasi .....                                          | 167        |
| 1. Bentuk Komunikasi Berdasarkan Cara Penyampaian: ...                     | 168        |
| 2. Bentuk Komunikasi Berdasarkan Ruang Lingkup<br>(Jumlah Komunikan):..... | 170        |
| I. Teknik Berkomunikasi .....                                              | 176        |
| J. Etika Komunikasi .....                                                  | 179        |

## **BAB VII : MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>PENDIDIKAN.....</b>                                    | <b>183</b> |
| A. Pengertian Konflik.....                                | 184        |
| B. Ciri-Ciri Konflik .....                                | 186        |
| C. Tahapan Terjadinya Konflik.....                        | 189        |
| D. Sumber-Sumber Konflik.....                             | 193        |
| E. Dampak Positif dan Negatif Manajemen Konflik .....     | 195        |
| F. Peran Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan .. | 198        |
| G. Strategi Mengatasi Konflik dalam Diri Individu .....   | 201        |
| H. Strategi Mengatasi Konflik Organisasi.....             | 204        |

## **BAB VIII : MENGATASI STRES DALAM ORGANISASI .....**

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| A. Pengertian Stres .....                    | 210 |
| B. Gejala Umum Stres .....                   | 213 |
| C. Tujuan Mengatasi Stres .....              | 216 |
| D. Jenis-Jenis Stres .....                   | 219 |
| E. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Stres..... | 222 |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| 1. Faktor Internal (Biologis & Psikologis).....     | 222        |
| 2. Faktor eksternal (Lingkungan & Sosial) .....     | 223        |
| F. Cara Mengelola Stres dalam Organisasi .....      | 226        |
| G. Cara Mengatasi Stres.....                        | 229        |
| H. Perbedaan Stres dan Depresi.....                 | 232        |
| I. Gejala Umum Depresi.....                         | 234        |
| J. Penyebab Depresi .....                           | 236        |
| K. Cara Pengobatan Depresi .....                    | 240        |
| <b>BAB IX : BUDAYA ORGANISASI DAN PRODUKTIVITAS</b> |            |
| <b>KERJA.....</b>                                   | <b>245</b> |
| A. Pengertian Produktivitas Kerja.....              | 246        |
| B. Manfaat Produktivitas Kerja .....                | 249        |
| C. Indikator Produktivitas Kerja .....              | 251        |
| D. Faktor-Faktor Produktivitas Kerja .....          | 253        |
| 1. Faktor Internal (Karakteristik Pekerja).....     | 254        |
| 2. Faktor Manajerial dan Organisasi .....           | 254        |
| 3. Faktor Lingkungan Kerja dan Fasilitas .....      | 255        |
| 4. Faktor Eksternal Lingkungan Makro .....          | 255        |
| E. Cara Mengukur Produktivitas Kerja.....           | 258        |
| F. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja.....       | 260        |
| G. Pengertian Budaya Organisasi .....               | 263        |
| H. Karakteristik Budaya Organisasi .....            | 265        |
| I. Fungsi Budaya Organisasi .....                   | 267        |
| J. Dinamika Budaya dalam Organisasi.....            | 270        |
| K. Klasifikasi Budaya dalam Organisasi .....        | 272        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                          | <b>275</b> |
| <b>POFIL PENULIS .....</b>                          | <b>297</b> |



# **BAB I**

---

## **ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN**

**P**ada hakikatnya manusia merupakan makhluk organisasional, apabila dikaji dari perspektif keseluruhan rentang peradaban manusia, karena manusia dilahirkan ke dunia dalam sebuah keluarga yang merupakan awal terjadinya organisasi itu sendiri. Kemudian, manusia dididik dan ditumbuhkembangkan berbagai potensinya di dalam organisasi pendidikan, yang disebut sekolah, dan selanjutnya bekerja di dalam organisasi, baik institusi, perusahaan, ataupun lainnya, yang terverifikasi atas perkumpulan manusia. Manusia menghabiskan sebagian besar hidupnya untuk berinteraksi dengan dan di dalam berbagai bentuk organisasi baik formal maupun non formal. Dengan demikian, pada esensinya sebuah organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah wadah atau entitas sosial yang secara sadar dikoordinasikan, dan memiliki batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai serangkaian tujuan bersama (Robbins & Judge, 2019: 6). Organisasi adalah wadah/entitas di mana dua orang atau lebih menyatukan berbagai upaya bersama, melalui sebuah sistem aktivitas dan hubungan yang terkoordinasi secara sengaja untuk mencapai sesuatu yang tidak dapat mereka capai jika bekerja secara sendiri-sendiri (Barnard, 1938: 72).

Berbeda dengan pengorganisasian, bahwa organisasi terkait perihal apanya, bisa berupa wujud wadah atau entitasnya, maka pengorganisasian merupakan bagaimananya atau prosesnya. Di mana pengorganisasian itu sendiri merupakan fungsi manajemen yang paling krusial, yang secara logis mengikuti fungsi perencanaan. Setelah tujuan dan strategi

ditetapkan melalui perencanaan, fungsi pengorganisasian bertugas untuk menerjemahkan rencana-rencana abstrak tersebut ke dalam sebuah struktur nyata yang dapat dioperasionalisasikan. Ini adalah proses di mana seorang manajer atau pemimpin menentukan tugas-tugas apa yang perlu dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan di mana keputusan akan dibuat (Fayol, 1949). Dengan kata lain, pengorganisasian adalah tentang merancang dan membangun sebuah kerangka kerja formal yang mendefinisikan bagaimana sumber daya, baik manusia, finansial, fisik, maupun informasi, disusun dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Pentingnya fungsi pengorganisasian tidak dapat dilebih-lebihkan, karena struktur yang dihasilkan dari proses ini akan menjadi tulang punggung bagi seluruh aktivitas organisasi. Struktur organisasi yang dirancang dengan baik akan memberikan kejelasan peran, meminimalkan *ambiguitas*, memfasilitasi alur komunikasi, dan memungkinkan penerarahan sumber daya secara sinergis. Sebaliknya, struktur yang dirancang dengan buruk atau tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan akan menciptakan kebingungan, konflik, pemborosan sumber daya, dan pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan strategis (Daft, 2016: 88). Karenanya, bab ini akan mengulas organisasi dan pengorganisasian tersebut.

## **A. Pengetian Organisasi**

Ketika menelusuri jejak peradaban manusia, sesungguhnya itu berarti sedang melusuri sejarah tentang bagaimana manusia berorganisasi. Secara historis, ketika mula-mula individu-individu berkumpul untuk berburu atau membangun tempat berlindung, hingga era megastruktur korporat (*corporate*) dan institusi global saat ini, organisasi telah menjadi sebuah keniscayaan historis dan sosiologis bagi manusia itu sendiri. Secara singkat manusia tergabung mulai dari organisasi genetis (keluarga), organisasi rukun tetangga (RT), rukun warga (RW), organisasi masyarakat, organisasi sekolah (pendidikan), organisasi negara hingga organisasi dunia. Bahkan struktur fisik manusia sendiri

sesungguhnya adalah suatu sistem yang tersusun dari sub-sistem anggota tubuh yang semuanya sebagai suatu sistem tubuh yang memiliki fungsi masing-masing dan terorganisasi secara sempurna hingga menghasilkan sosok manusia yang sempurna.

Sejatinya keberadaan organisasi memang diciptakan untuk kepentingan manusia. Mau tidak mau, manusia harus bisa mengatur, mengelola, dan mengembangkan organisasi yang ada tersebut, baik dalam skala yang paling kecil sampai organisasi dalam skala yang besar sekalipun. Dari sinilah perlunya pengorganisasian sebagai sebuah ilmu atau sebagai sebuah seni dalam melakukan pengelolaan organisasi tersebut dibutuhkan serta diperlukan oleh manusia itu sendiri. (Rachman, 2015). Menurut David H. Holt, dalam (Wijono, 2018) pengorganisasian adalah fungsi mengumpulkan sumber daya, mengalokasikan, sumber daya, dan tugas penataan untuk memenuhi rencana organisasi.

Organisasi adalah manifestasi dari dorongan yang begitu mendasar bagi manusia untuk berkolaborasi, mengatasi keterbatasan individual, dan menciptakan tatanan di tengah kekacauan. Secara filosofis, organisasi adalah sebuah jawaban kolektif terhadap tantangan eksistensial dan merupakan suatu wadah di mana tujuan-tujuan yang melampaui rentang hidup satu individu dapat dirumuskan, diperjuangkan, dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Para pemikir manajemen klasik pun menangkap esensi kolaboratif ini, mendefinisikan organisasi bukan sekadar sebagai kumpulan orang atau bangunan, melainkan sebagai sebuah sistem aktivitas atau kekuatan dari dua orang atau lebih yang dikoordinasikan secara sadar (Barnard, 1938: 72). Karenanya, memahami organisasi berarti memahami salah satu artefak sosial dan historis sepanjang sejarah umat manusia serta merupakan sebuah instrumen untuk mencapai tujuan bersama yang mustahil dapat dicapai seorang diri (Etzioni, 1964: 3) Jadi, organisasi adalah wadah atau sekumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama secara terstruktur, sistematis, dan terencana untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi melibatkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, serta memanfaatkan sumber daya tertentu.

## B. Perbedaan Organisasi Dan Pengorganisasian

Meskipun kedua istilah ini terlihat dan terdengar identik, namun, khususnya dalam diskursus manajemen, baik organisasi maupun pengorganisasian mengacu pada dua konsep yang berbeda secara fundamental. Organisasi merupakan kata benda, sementara pengorganisasian adalah kata kerja. Organisasi adalah entitas, wujud, atau struktur yang menjadi hasil dari sebuah proses. Organisasi adalah kerangka yang statis pada satu titik waktu, yang menunjukkan hubungan, peran, dan hierarki. Sebaliknya, pengorganisasian atau *organizing* adalah proses dinamis yang merupakan serangkaian tindakan manajerial yang secara aktif merancang, membangun, dan menyusun kerangka tersebut. Pengorganisasian adalah kegiatan berpikir dan bertindak untuk menciptakan tatanan dan menyelaraskan sumber daya.

Dengan kata lain, organisasi adalah strukturnya, sedangkan pengorganisasian adalah penstrukturannya. Pengorganisasian juga merupakan satu di antara fungsi-fungsi pokok manajemen, bersama dengan perencanaan, kepemimpinan, dan pengendalian, yang bertujuan untuk menerjemahkan rencana menjadi tindakan nyata dengan cara mengalokasikan tugas, mendelegasikan wewenang, dan membangun hubungan kerja yang sistematis (Fayol, 1949). Jadi perbedaan organisasi dan pengorganisasian adalah bahwa organisasi merupakan wadah, entitas, sistem, atau sekelompok orang yang bekerja sama secara formal untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan, makna pengorganisasian (*organizing*) adalah pelaksanaan fungsi manajemen, yaitu proses mengatur kegiatan, menyusun orang-orang, menetapkan tugas dan wewenang dan mengalokasikan sumber daya, untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Berarti, pengorganisasian adalah tindakan membentuk organisasi. Berdasarkan berbagai sudut pandang, perbedaan utama organisasi dan pengorganisasian dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Definisi: organisasi adalah wadah atau entitas, sedangkan pengorganisasian adalah proses atau aktivitas.

2. Fokus: organisasi berfokus pada struktur dan tujuan, sedangkan pengorganisasian berfokus pada cara mengatur sumber daya dan tugas.
3. Sifat: organisasi bersifat statis karena berbentuk wujud atau lembaga, sedangkan pengorganisasian bersifat dinamis, karena berupa kegiatan yang berkesinambungan.
4. Hasil: organisasi merupakan hasil akhir, dan pengorganisasian adalah langkah atau cara mencapai hasil tersebut.

Ketika seorang manajer menggambar bagan organisasi, mendefinisikan deskripsi pekerjaan, atau membentuk sebuah departemen baru, maka organisasi itu sedang melakukan fungsi pengorganisasian. Hasil akhir dari semua kegiatan tersebut adalah terciptanya sebuah organisasi yang siap untuk beroperasi. Jadi, tanpa proses pengorganisasian yang efektif, sebuah organisasi yang koheren dan fungsional tidak akan pernah terwujud.

### **C. Fungsi Organisasi**

Terdapat sebuah pandangan bahwa masyarakat sebagai sebuah sistem sosial yang kompleks, setiap institusi memiliki peran krusial untuk menjaga keteraturan dan keberlangsungan. Dalam kerangka seperti ini, organisasi bukanlah entitas yang pasif atau sekadar ada, akan tetapi merupakan institusi aktif yang menjalankan fungsi-fungsi krusial untuk memelihara solidaritas dan stabilitas sosial. Organisasi hadir dan bertahan karena secara inheren menjawab kebutuhan fundamental, tidak hanya bagi individu di dalamnya, tetapi juga bagi keberlangsungan ekosistem sosial yang lebih luas. Adapun fungsi yang paling mendasar dan paling terlihat dari sebuah organisasi adalah perannya sebagai instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan berskala besar yang mustahil dicapai oleh upaya individual.

Ini adalah fungsi yang paling pragmatis, yang menjadi alasan utama mengapa manusia secara sadar membentuk organisasi. Sejarah peradaban manusia adalah narasi tentang pencapaian-pencapaian monumental yang boleh jadi dikatakan bahwa semuanya merupakan produk dari pengalokasian sumber daya dan koordinasi



upaya manusia dalam skala masif yang hanya dapat difasilitasi oleh sebuah organisasi (Scott & Davis, 2007: 19). Organisasi, dalam pengertian ini, adalah sebuah teknologi sosial yang secara eksponensial melipatgandakan kapabilitas manusia. Mekanisme utama di balik pelipatgandaan ini adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor*) dan spesialisasi. Dengan memecah sebuah tugas kompleks menjadi serangkaian subtugas yang lebih kecil dan dapat dikelola, dan kemudian menugaskan individu-individu dengan keterampilan spesifik pada subtugas tersebut.

Organisasi yang dirancang dengan baik, mampu menciptakan sinergi, sebuah kondisi di mana hasil keseluruhan secara kualitatif dan kuantitatif lebih besar daripada penjumlahan kontribusi individual para anggotanya. Sinergi ini lahir dari koordinasi yang terencana, alur kerja yang terintegrasi, dan pemanfaatan pengetahuan kolektif yang memungkinkan lahirnya solusi-solusi yang tidak terpikirkan oleh individu secara terpisah. Salah satu penekanannya adalah membuat kekuatan manusia menjadi produktif dan kelemahan mereka menjadi tidak relevan (Drucker, 1954: 8). Inilah esensi dari fungsi instrumental organisasi, yaitu sebuah mesin yang dirancang untuk dapat mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan manusia, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan yang sebelumnya bisa dikatakan hanya berada dalam ranah imajinasi semata.

Selain fungsi instrumentalnya, organisasi juga menjalankan sebuah fungsi kognitif yang sangat krusial sebagai wadah untuk melestarikan dan menyebarkan pengetahuan. Organisasi memiliki kapasitas untuk menyimpan dan mengelola pengetahuan secara kolektif, yang berfungsi sebagai memori institusional. Kapasitas ini menyimpan pengalaman dan kebijaksanaan yang terakumulasi dari waktu ke waktu, memastikan bahwa pembelajaran dari masa lalu tidak hilang seiring dengan pergantian personil. Memori organisasi ini tidak hanya tersimpan dalam bentuk arsip, dokumen, atau basis data digital. Memori organisasi secara lebih mendalam tertanam dalam apa yang disebut sebagai *organizational routines*, yaitu pola-pola perilaku kolektif yang berulang dan terpola yang menjadi cara melakukan sesuatu bersama pada saat itu (Nelson & Winter, 1982:

99). Prosedur standar operasionalisasi, praktik-praktik terbaik yang telah teruji, dan bahkan alur kerja informal merupakan bentuk-bentuk pengetahuan prosedural yang memungkinkan organisasi untuk melakukan tugas-tugas kompleks secara andal dan konsisten tanpa harus mengulang proses penemuan dari awal.

Lebih dari sekadar pengetahuan eksplisit yang dapat dikodifikasi, organisasi juga berfungsi sebagai medium untuk transmisi pengetahuan implisit (*tacit knowledge*). Ini adalah jenis pengetahuan yang sulit diartikulasikan, yang sering kali melekat pada pengalaman, intuisi, dan keterampilan praktis para ahli di dalamnya. Pengetahuan ini ditransmisikan melalui proses sosialisasi, magang, mentoring, ataupun lainnya, yang terjadi di dalam budaya organisasi. Budaya sendiri, bila dimengerti dengan mitos, ritual, maupun artefaknya, menjadi sebuah bahasa simbolik yang mengomunikasikan nilai-nilai inti, asumsi-asumsi dasar, dan kebijaksanaan praktis dari satu generasi anggota ke generasi berikutnya (Schein, 2010: 18).

Manusia tidak dapat dipahami semata-mata sebagai makhluk rasional-ekonomis, sebab ia juga merupakan makhluk sosial yang secara inheren mendambakan rasa memiliki, pengakuan, dan makna. Dalam konteks ini, organisasi menjalankan fungsi ketiganya yang sangat krusial sebagai arena untuk integrasi sosial dan pembentukan identitas. Di tengah masyarakat modern yang sering kali ditandai oleh anonimitas, organisasi, terutama tempat kerja, menjadi salah satu lokus utama di mana individu dapat membangun hubungan sosial yang stabil, merasakan rasa kebersamaan, dan menjadi bagian dari sebuah komunitas. Karenanya, organisasi ini pula dengan demikian, berfungsi sebagai sebuah jejaring sosial yang memenuhi kebutuhan fundamental manusia untuk berafiliasi.

Kemudian, keanggotaan dalam sebuah organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk identitas dan konsep diri seseorang. Afiliasi profesional sering kali menjadi jawaban utama atas pertanyaan tentang identitas diri. Organisasi memberikan sebuah kerangka acuan yang stabil, yang membantu individu

dalam mendefinisikan diri mereka sendiri dan menemukan tempat mereka dalam tatanan sosial yang lebih besar (Simon, 1947: 110). Misalnya saja, bekerja untuk sebuah perusahaan yang dihormati atau menjadi sukarelawan untuk sebuah lembaga kemanusiaan yang mulia dapat memberikan rasa bangga dan harga diri. Lebih jauh, ketika sebuah organisasi memiliki visi dan misi yang kuat, ia dapat menyediakan sebuah sumber makna (*source of meaning*) yang melampaui sekadar kompensasi finansial. Dengan menghubungkan tugas-tugas individu yang mungkin terasa rutin dengan sebuah tujuan yang lebih luhur, organisasi mampu mengubah pekerjaan menjadi sebuah panggilan, memberikan jawaban atas pencarian makna yang menjadi salah satu dorongan terdalam manusia.

Selain itu, terdapat fungsi lainnya yang jarang disorot namun sangat mendasar, yakni mengenai peran organisasi sebagai mekanisme untuk menciptakan tatanan dan menjalankan kontrol sosial. Terdapat sebuah analisis berpengaruh yang mengidentifikasi birokrasi sebagai bentuk organisasi rasional yang paling efisien, yang beroperasi berdasarkan aturan-aturan yang jelas, hierarki otoritas yang tegas, dan prosedur yang impersonal. Melalui struktur, aturan, dan sistem pengawasan ini, organisasi secara efektif meregulasi perilaku para anggotanya, menciptakan prediktabilitas, dan menekan potensi tindakan yang sewenang-wenang atau kacau. Fungsi regulatif ini sangat penting untuk memungkinkan kerja sama dalam skala besar. Tanpa adanya seperangkat aturan main yang disepakati dan ditegakkan, koordinasi antar ribuan individu akan menjadi mustahil.

Fungsi ini tentu saja, memiliki sifat dualistis. Dalam artian, bahwa pada satu sisi, ia bersifat memungkinkan (*enabling*), karena dengan mengurangi ketidakpastian dan menciptakan tatanan, ia memberikan kebebasan bagi para individu untuk fokus pada tugas-tugas produktif mereka. Namun pada sisi lain, ia juga berpotensi bersifat membatasi (*constraining*), di mana aturan yang terlalu kaku dan pengawasan yang berlebihan dapat mematikan kreativitas, menekan inisiatif, dan menciptakan kondisi yang disebut sebagai rasionalitas yang mendehumanisasi. Namun, terlepas dari potensi negatifnya, tidak

dapat disangkal bahwa organisasi, sebagai sebuah struktur otoritas yang dilegitimasi, memainkan peran sentral dalam menjaga stabilitas dan keteraturan sosial, baik di dalam batasannya sendiri maupun dalam interaksinya dengan masyarakat yang lebih luas.

Fungsi organisasi adalah sebagai wadah terstruktur untuk mencapai tujuan bersama secara efisien melalui pembagian kerja, koordinasi, dan pengelompokan tugas. Organisasi juga berfungsi meningkatkan efektivitas, mempermudah penyelesaian masalah, serta menjadi tempat pengembangan diri, *leadership*, dan jejaring (*networking*) bagi anggotanya. Fungsi organisasi dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Pembagian kerja (*division of work*), yaitu membagi tugas-tugas kompleks menjadi bagian yang lebih kecil agar dapat dikerjakan secara optimal berdasarkan kemampuan anggota.
2. Pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), yaitu mengatur hierarki dan pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan agar pekerjaan berjalan efektif.
3. Koordinasi (*coordination*), yaitu mengintegrasikan aktivitas antar bagian agar sinkron dan menuju tujuan bersama.
4. Penyalur aspirasi dan kebutuhan, bahwa organisasi menjadi tempat anggota memenuhi kepentingan bersama.
5. Pengembangan sumber daya manusia (SDM), yaitu sebagai wadah untuk melatih jiwa kepemimpinan (*leadership*), pola pikir, dan kemampuan berkomunikasi.
6. Pengawasan (*controlling*), organisasi berfungsi memantau pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan standar dan tujuan yang ditetapkan.

Fungsi organisasi secara struktural adalah sebagai kerangka kerja formal yang mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab antar anggota untuk mencapai tujuan bersama secara efisien. Struktur ini menetapkan alur komunikasi vertikal dan horizontal, memperjelas posisi, serta memudahkan koordinasi

antarbagian. Sedangkan fungsi organisasi secara koordinatif adalah upaya mengintegrasikan, menyelaraskan, dan menyatupadukan seluruh kegiatan, tujuan, serta peranan berbagai unit atau individu dalam organisasi agar berjalan serentak menuju sasaran yang sama. Koordinasi bertindak sebagai “tali pengikat” yang menghubungkan peran para aktor dalam organisasi dan manajemen. Organisasi yang baik memiliki struktur yang fleksibel, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan berbagai dinamika perubahan situasi, perkembangan teknologi informasi dan perkembangan zaman.

#### **D. Fungsi Tujuan dalam Organisasi**

Tanpa tujuan yang terdefinisi dengan baik, sebuah organisasi akan menyerupai sebuah entitas yang bergerak tanpa arah di tengah lautan ketidakpastian, rentan terhadap arus internal yang saling bertentangan dan badai eksternal yang mengancam. Sebaliknya, tujuan yang dirumuskan dengan cermat dan dikomunikasikan secara efektif akan menjadi sumber energi, koherensi, dan legitimasi yang memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga untuk berkembang dan mencapai keunggulan. Fungsi tujuan, bersifat multifaset dan merasuk ke dalam setiap sendi kehidupan organisasi, mulai dari ranah strategis di tingkat puncak hingga ke ranah operasional di garis depan. Adapun fungsi tujuan yang kiranya paling utama terkait perannya sebagai pemberi arah dan fokus.

Dalam kompleksitas lingkungan internal dan eksternal, tujuan berfungsi sebagai sebuah mercusuar yang memandu seluruh aktivitas organisasi menuju satu titik konvergensi. Tujuan menjawab pertanyaan paling mendasar, yang bisa direpresentasi dengan pertanyaan, ke mana kita akan pergi? Dengan menyediakan sebuah gambaran masa depan yang ingin dicapai, tujuan membantu para pemimpin dan anggota atau pengikut, untuk menyelaraskan upaya mereka, memprioritaskan tugas, dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Tanpa arah yang jelas ini, energi organisasi akan tercerai-berai ke dalam berbagai aktivitas yang tidak saling berhubungan. Dengan tujuan yang jelas, maka jelas mengubah potensi yang tersebar menjadi sebuah medium yang terarah dan kuat.

Selain itu, tujuan juga menjalankan fungsi legitimasi yang sangat krusial di hadapan para pemangku kepentingan eksternal. Sebuah organisasi perlu menunjukkan keberadaannya kepada masyarakat, pemerintah, investor, ataupun pelanggan. Tujuan yang diartikulasikan dengan baik dan efektif, tentu mampu mengomunikasikan identitas, nilai, dan kontribusi khas dan unik organisasi tersebut kepada dunia luar. Tujuan menjelaskan mengapa organisasi tersebut layak mendapatkan sumber daya dari masyarakat, kepercayaan dari pelanggan, dan investasi dari para pemodal. Legitimasi ini bukanlah sekadar formalitas, melainkan sebuah modal sosial yang krusial.

Organisasi yang dipandang memiliki tujuan yang luhur dan sah cenderung lebih mudah dalam menarik talenta, membangun kemitraan, dan mengatasi krisis reputasi (Scott & Davis, 2007: 23). Dengan demikian, tujuan tidak hanya memandu ke dalam, tetapi juga memproyeksikan citra dan justifikasi ke luar. Fungsi tujuan dalam organisasi adalah sebagai pedoman arah kegiatan, legitimasi, dan standar penilaian kinerja untuk mencapai hasil bersama secara efektif. Tujuan yang jelas membantu menyatukan usaha anggota, memaksimalkan penggunaan sumber daya, serta mempermudah pengambilan keputusan. Secara lebih teknis terutama dalam manajemen, maka fungsi tujuan (*objective function*) didefinisikan sebagai rumus kuantitatif untuk memaksimalkan keuntungan organisasi atau meminimalkan biaya.

Fungsi tujuan tidak berhenti hanya sampai di sana. Tujuan merasuk lebih dalam ke ranah psikologis, bertindak sebagai katalisator utama bagi motivasi dan komitmen manusia. Hubungan antara tujuan dan motivasi telah menjadi salah satu area penelitian yang paling ekstensif dalam psikologi organisasi, yang puncaknya adalah teori yang didukung oleh ratusan penelitian empiris, yang secara konklusif menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, ketika diterima oleh individu, akan mengarah pada tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi daripada tujuan yang samar-samar, atau tidak ada tujuan sama sekali (Locke & Latham, 2002: 705). Mekanismenya bekerja melalui beberapa jalur, yakni tujuan

yang jelas mengarahkan perhatian, memobilisasi energi, mendorong kegigihan dalam menghadapi rintangan, dan memotivasi individu untuk menemukan strategi-strategi baru yang lebih efektif.

Kemudian, tujuan dalam organisasi juga memiliki kekuatan untuk memobilisasi upaya kolektif. Ketika sebuah tujuan dirumuskan dan dikomunikasikan sebagai sebuah cita-cita tim atau organisasi, ia dapat menumbuhkan rasa identitas bersama dan saling ketergantungan. Tujuan dapat mengubah sekumpulan individu yang bekerja secara parallel, menjadi sebuah tim yang berkolaborasi secara sinergis. Tujuan menjadi titik temu yang menyatukan beragam keahlian dan perspektif, mendorong anggota untuk menyublimasikan kepentingan pribadi demi keberhasilan kolektif. Dalam konteks ini, tujuan berfungsi sebagai perekat sosial, membangun kohesi, dan menumbuhkan komitmen afektif, yakni sebuah ikatan emosional pada organisasi yang jauh lebih kuat daripada sekadar kepatuhan kontraktual itu sendiri (Robbins & Judge, 2019: 301).

Kemudian, dalam siklus manajemen sendiri, diketahui bahwa setelah perencanaan dan pengorganisasian, fungsi kontrol menjadi esensial untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar. Di sinilah tujuan menjalankan fungsinya pula yang sangat penting, yaitu sebagai standar atau tolok ukur untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja. Tanpa adanya tujuan yang spesifik dan terukur, setiap upaya untuk menilai kinerja, baik pada level individu, departemen, maupun organisasi secara keseluruhan, akan menjadi sebuah proses yang subjektif, arbitrer, dan tidak konsisten. Tujuan menyediakan sebuah garis dasar yang objektif, yang memungkinkan manajer untuk membandingkan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan (Robbins & Coulter, 2012: 215).

Fungsi ini menjadi landasan bagi berbagai sistem manajemen kinerja, termasuk konsep klasik *management by objectives*, yang diperkenalkan, yang mana tujuan tidak ditetapkan secara sepihak oleh atasan, melainkan melalui proses partisipatif antara

pemimpin atau manajer dan anggota atau bawahan. Tujuan-tujuan ini kemudian menjadi dasar bagi evaluasi kinerja periodik (Drucker, 1954: 121). Dengan berfungsi sebagai standar, tujuan memungkinkan adanya sebuah loop umpan balik sibernetis, organisasi menetapkan target, mengukur kinerja, membandingkan hasil dengan target, dan kemudian mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan. Proses kontrol yang berbasis pada tujuan ini sangat krusial untuk menjaga akuntabilitas, mendorong perbaikan berkelanjutan, dan memastikan bahwa seluruh bagian dari organisasi bergerak secara harmonis menuju arah strategis yang sama.

Terakhir, tujuan menjalankan sebuah fungsi kognitif yang subtil namun sangat kuat sebagai pemandu dalam proses pengambilan keputusan. Dunia organisasi adalah sebuah arena yang penuh dengan kompleksitas, ambiguitas, dan informasi yang berlebihan. Dalam kondisi seperti ini, para pengambil keputusan dihadapkan pada apa yang *bounded rationality*, mereka tidak memiliki kapasitas kognitif untuk menganalisis semua alternatif dan konsekuensinya secara sempurna (Simon, 1947: 79). Di tengah keterbatasan ini, tujuan berfungsi sebagai sesuatu yang bersifat heuristik. Ia menyediakan serangkaian kriteria yang jelas untuk menyaring informasi, mengevaluasi berbagai alternatif tindakan, dan memilih opsi yang paling selaras dengan arah yang diinginkan.

Tanpa tujuan, pengambilan keputusan berisiko menjadi tidak konsisten, reaktif, atau didominasi oleh pertimbangan politis jangka pendek. Tujuan membantu mengurangi kompleksitas dan memfokuskan perhatian manajerial pada hal-hal yang paling penting secara strategis. Tujuan memastikan adanya sebuah benang merah yang menghubungkan keputusan-keputusan yang dibuat di berbagai waktu dan oleh berbagai orang di dalam organisasi, menciptakan sebuah pola tindakan yang koheren dan bertujuan. Kendati demikian, penting untuk diakui bahwa tujuan juga dapat menimbulkan disfungsi, seperti mendorong perilaku tidak etis untuk mencapainya atau menciptakan *tunnel vision* yang mengabaikan aspek-aspek penting lainnya. Namun, potensi patologis ini tidak



menihilkan fungsi-fungsi fundamentalnya. Sebaliknya, hal ini hanya menegaskan, ketika dirumuskan dengan bijaksana, dikomunikasikan secara inspiratif, dan diimplementasikan dengan penuh integritas, tujuan akan bertransformasi dari sekadar pernyataan di atas kertas menjadi denyut jantung yang memberikan kehidupan, arah, dan makna bagi sebuah organisasi.

#### E. Unsur-Unsur Organisasi

Unsur-unsur organisasi merupakan komponen dasar yang membentuk sebuah wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Unsur-unsur organisasi yang utama meliputi: *manusia (personel/staf)*, *tujuan bersama*, *kerjasama*, *pembagian tugas, struktur, dan lingkungan*. Organisasi efektif membutuhkan pembagian kerja, teknologi, serta peralatan yang mendukung. Pada setiap organisasi, unsur paling primordial dan apabila unsur ini tidak tampak organisasi akan menjadi hampa adalah keberadaan *manusia* itu sendiri. Organisasi pada hakikatnya adalah sebuah fenomena sosial, sebuah konstruksi yang lahir dari interaksi antarindividu. Ia bukanlah sebuah entitas abstrak yang terpisah dari realitas kemanusiaan, melainkan berakar kuat pada keberadaan sekelompok orang yang membawa serta seluruh kekayaan dan kompleksitas mereka, mulai dari pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, hingga keterbatasannya. Organisasi sebagai sebuah sistem aktivitas dari dua orang atau lebih. Penekanan ini menegaskan bahwa proses pengorganisasian bermula dari interaksi dan komunikasi. Tanpa adanya individu yang bersedia untuk berkontribusi dan menjalin hubungan kerja sama, fondasi organisasi tidak akan pernah dapat diletakkan.

Namun, keberadaan sekelompok individu belumlah cukup untuk melahirkan sebuah organisasi. Diperlukan unsur kedua yang berfungsi sebagai prinsip pemersatu, yaitu adanya tujuan bersama. Tujuan inilah yang secara kualitatif membedakan sebuah organisasi dari sekadar kerumunan atau agregasi sosial yang acak. Tujuan memberikan *raison d'être*, frasa Prancis yang berarti “alasan untuk ada” atau “pembenaran atas keberadaan”. Organisasi,

seraya menyediakan arah yang koheren dan menjadi titik fokus bagi seluruh energi kolektif. Tanpa tujuan bersama, interaksi antarindividu akan bersifat sporadis dan tidak terarah. Tujuan inilah yang memungkinkan para anggota untuk menyelaraskan sebagian dari kepentingan pribadi mereka demi sebuah cita-cita yang lebih besar, yang hanya dapat dicapai melalui upaya kolaboratif (Daft, 2016: 55). Apapun wujudnya, mulai dari akumulasi profit hingga pelayanan publik, keberadaan tujuan yang disadari dan diterima bersama adalah unsur yang mutlak diperlukan.

Adanya manusia dan tujuan, proses pengorganisasian secara alamiah akan melahirkan unsur ketiga, yaitu *pembagian kerja*. Untuk mencapai tujuan yang kompleks secara efisien, sebuah organisasi harus melakukan diferensiasi tugas, memecah keseluruhan pekerjaan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, spesifik, dan dapat dikelola. Dengan ini, memungkinkan terjadinya spesialisasi dan berfokus pada serangkaian tugas yang terbatas, para anggota dapat mengembangkan tingkat keahlian dan efisiensi yang jauh lebih tinggi. Pembagian kerja ini secara efektif menciptakan berbagai peran dan posisi di dalam organisasi, mulai dari operator di lini produksi, akuntan di departemen keuangan, hingga peneliti di laboratorium. Proses diferensiasi inilah yang membentuk struktur horizontal sebuah organisasi.

Pembagian kerja secara inheren akan menciptakan kebutuhan unsur keempat yang berfungsi sebagai mekanisme integratif, yaitu adanya *koordinasi upaya*. Setelah pekerjaan didiferensiasi menjadi unit-unit yang terspesialisasi, harus ada sebuah mekanisme untuk menyatukan kembali semua upaya tersebut agar bergerak secara harmonis menuju tujuan bersama. Terdapat identifikasi beberapa mekanisme koordinasi dasar, seperti penyesuaian bersama melalui komunikasi informal, pengawasan langsung oleh atasan, dan standarisasi proses atau hasil. Pemilihan mekanisme koordinasi yang tepat merupakan salah satu keputusan desain organisasi yang paling krusial. Untuk memastikan koordinasi dapat berjalan secara efektif, diperlukan unsur kelima, yaitu adanya *hierarki*

*otoritas*. Otoritas adalah hak yang dilegitimasi untuk membuat keputusan, memberikan perintah, dan mengalokasikan sumber daya. Hierarki otoritas menciptakan sebuah struktur vertikal, yang mendefinisikan siapa melapor kepada siapa dan di mana letak tanggung jawab akhir. Ini adalah rantai komando yang memastikan adanya akuntabilitas dan jalur formal untuk penyelesaian konflik serta pengambilan keputusan.

Melengkapi unsur-unsur sebelumnya, sebuah organisasi tidak dapat beroperasi tanpa unsur keenam, yaitu adanya sumber daya. Aset ini mencakup segala hal yang digunakan oleh organisasi untuk menjalankan aktivitasnya, mulai dari sumber daya manusia, finansial, fisik, hingga informasi. Kemampuan sebuah organisasi untuk memperoleh dan mengelola sumber daya ini secara efektif sering kali menjadi penentu utama dari kelangsungan hidup dan pertumbuhannya. Unsur-unsur ini bukanlah komponen yang statis dan terpisah. Mereka adalah sebuah sistem yang hidup dan saling berinteraksi. Cara sebuah organisasi mengonfigurasi dan menyeimbangkan unsur-unsur inilah yang pada akhirnya akan menentukan bentuk, karakter, dan efektivitasnya dalam menghadapi tantangan zaman.

Unsur-unsur organisasi secara garis besar dapat dibagi dua bagian, yaitu unsur utama/dasar dan unsur pendukung. Berikut adalah penjabaran unsur-unsur organisasi, yang meliputi:

### **1. Unsur Utama (Dasar) Organisasi**

- a. Manusia (*Man/Personel*); yaitu kelompok orang-orang yang bekerja sama, baik anggota, staf, maupun pegawai yang mengelola organisasi.
- b. Tujuan bersama, yaitu sasaran, visi, atau misi yang ingin dicapai bersama oleh anggota organisasi.
- c. Kerja sama (*cooperation*), yaitu aktivitas bersama yang terstruktur untuk mencapai tujuan.

## 2. Unsur Tambahan yang Mendukung

- a. Struktur/hirarki; yaitu susunan posisi, rantai komando, dan hubungan antar bagian untuk mengatur otoritas.
- b. Lingkungan; faktor eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.
- c. Peralatan (*equipment*); yaitu sarana prasarana fisik yang mendukung kegiatan organisasi.
- d. Teknologi; yaitu alat atau cara yang membantu operasional pekerjaan dalam organisasi.

### F. Peran Organisasi

Memahami sebuah organisasi menuntut kita untuk bergerak melampaui analisis internal mengenai fungsi dan unsurnya, menuju sebuah penelaahan yang lebih luas mengenai perannya dalam sebuah ekosistem yang kompleks. Jika fungsi menjelaskan mekanisme internal yang membuat organisasi tetap hidup, maka peran menjelaskan kontribusi dan dampak eksternal yang diberikannya kepada dunia di sekelilingnya. Peran sebuah organisasi bersifat multifaset, terwujud dalam serangkaian hubungan timbal balik dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang membentuk lingkungannya. Kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuannya untuk mencapai tujuan internal, tetapi juga oleh kemampuannya untuk secara efektif memenuhi ekspektasi dan memberikan nilai kepada berbagai kelompok yang bergantung padanya (Freeman, 1984).

Organisasi berperan krusial dalam mencapai tujuan bersama secara efisien, memfasilitasi kerjasama, serta menjadi wadah pengembangan diri (komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu). Selain itu, organisasi membentuk identitas, membangun komitmen, dan menciptakan konsistensi dalam tindakan anggota. Peran organisasi yang paling langsung dapat dirasakan adalah dampaknya terhadap kehidupan para anggotanya. Pada level yang

paling dasar, organisasi berfungsi sebagai sumber penghidupan, menyediakan kompensasi finansial dan keamanan kerja yang menjadi fondasi bagi kesejahteraan individu dan keluarganya. Namun, peran ini jauh melampaui sekadar transaksi ekonomis. Bagi individu modern, organisasi, terutama tempat kerja, telah menjadi salah satu arena utama untuk pertumbuhan personal dan pengembangan profesional. Ia adalah sebuah laboratorium hidup di mana individu dapat menerapkan pengetahuan, mengasah keterampilan, dan memperoleh kompetensi baru melalui pengalaman langsung, pelatihan, dan bimbingan. Organisasi yang sehat secara sadar mengambil peran sebagai inkubator talenta, menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang untuk pembelajaran seumur hidup, yang pada gilirannya memenuhi kebutuhan manusia akan aktualisasi dirinya

Lebih dari itu, organisasi juga memainkan peran psikologis yang mendalam sebagai sumber struktur, makna, dan identitas sosial. Di tengah dunia yang semakin cair dan terfragmentasi, rutinitas dan hubungan yang terjalin di dalam organisasi memberikan sebuah kerangka yang stabil bagi kehidupan sehari-hari. Organisasi menyediakan sebuah komunitas di mana individu dapat merasakan rasa memiliki dan membangun hubungan sosial yang suportif. Afiliasi dengan sebuah organisasi juga menjadi salah satu pilar utama dalam pembentukan identitas diri. Profesi dan tempat kerja sering kali menjadi jawaban pertama atas pertanyaan terkait siapa seseorang, yang memberikan individu sebuah label sosial yang diakui dan sebuah tempat dalam tatanan masyarakat yang lebih luas. Ketika misi organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi, peran ini dapat mencapai puncaknya, mengubah pekerjaan dari sekadar kewajiban menjadi sebuah panggilan yang memberikan rasa tujuan dan makna yang mendalam.

Dalam skala makro, peran organisasi bagi masyarakat sangatlah luas dan fundamental. Dari perspektif ekonomi, organisasi, khususnya sektor swasta, adalah mesin utama bagi penciptaan kemakmuran dan inovasi. Melalui aktivitas produksi dan perdagangannya, organisasi menciptakan lapangan kerja, menghasilkan barang dan jasa yang meningkatkan kualitas hidup, serta memberikan kontribusi pada

pendapatan negara melalui pajak. Lebih dari itu, persaingan antar organisasi mendorong terjadinya inovasi berkelanjutan, sebuah proses *creative destruction* yang secara konstan melahirkan teknologi, produk, dan model bisnis baru yang menjadi motor penggerak kemajuan peradaban. Peran ini tidak hanya terbatas pada organisasi profit. Organisasi nirlaba dan sektor publik memainkan peran yang sama pentingnya dalam menyediakan barang dan jasa publik esensial seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, maupun keamanan.

Selain peran ekonominya, organisasi juga berfungsi sebagai pilar tatanan dan stabilitas sosial. Melalui norma, aturan, dan budayanya, organisasi mensosialisasikan para anggotanya ke dalam serangkaian perilaku yang dapat diterima dan diharapkan oleh masyarakat. Ia adalah sebuah agen sosialisasi sekunder yang penting setelah keluarga dan sekolah. Organisasi juga memainkan peran politik yang signifikan. Sebagai kelompok kepentingan yang terorganisir, ia dapat menyalurkan aspirasi dan memengaruhi kebijakan publik, berkontribusi pada proses demokrasi. Lebih jauh, di era modern, ekspektasi terhadap peran sosial organisasi semakin meningkat. *Corporate social responsibility*, mendorong organisasi untuk tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga untuk secara aktif berkontribusi pada penyelesaian masalah sosial dan meningkatkan kesejahteraan komunitas di sekitarnya.

Bagi pelanggan atau klien yang dilayaninya, peran fundamental organisasi adalah sebagai *value creator*. Hubungan antara organisasi dan pelanggan telah berevolusi dari sekadar transaksi jual beli menjadi sebuah kemitraan jangka panjang. Organisasi yang unggul tidak hanya menjual produk, tetapi menyediakan solusi atas masalah, memenuhi kebutuhan, dan bahkan mengantisipasi keinginan pelanggan yang belum terartikulasikan. Dalam kehidupan bermasyarakat, organisasi memiliki peran sentral yaitu membentuk mental kepemimpinan dan melatih diri untuk dapat mengambil keputusan. Tanpa pernah ikut berorganisasi tidak akan mungkin bisa memimpin dan mengambil keputusan strategis untuk jenjang yang lebih tinggi dan cakupan yang lebih luas. Peran ini menuntut organisasi untuk

mengembangkan empati yang mendalam terhadap penggunaanya, secara konstan mendengarkan umpan balik, dan berkomitmen pada perbaikan kualitas secara terus menerus.

Akhirnya, kesadaran global yang meningkat mengenai krisis ekologis telah melahirkan sebuah peran baru yang semakin mendesak bagi organisasi, yaitu sebagai *steward of sustainability*. Paradigma lama yang memandang lingkungan alam sebagai sumber daya tak terbatas yang dapat dieksploitasi secara bebas kini tidak lagi dapat dipertahankan. Organisasi modern semakin dituntut untuk mengadopsi prinsip *triple bottom line*, yaitu menyeimbangkan kinerjanya tidak hanya berdasarkan profit ekonomi, tetapi juga berdasarkan dampaknya terhadap manusia dan lingkungan. Peran ini mengharuskan organisasi untuk secara proaktif mengelola jejak ekologisnya, mengurangi limbah dan emisi, mengembangkan produk dan proses yang ramah lingkungan, serta berkontribusi pada upaya pelestarian alam. Memainkan peran sebagai penjaga keberlanjutan bukan lagi sekadar pilihan etis atau strategi citra, melainkan telah menjadi sebuah keharusan strategis.

### G. Tipe-Tipe Organisasi

Dunia organisasional adalah sebuah spektrum yang sangat luas dan beragam, dihuni oleh entitas-entitas yang berbeda secara fundamental dalam hal tingkat keformalan tujuan, struktur, maupun cara beroperasinya. Untuk dapat memahami dan menganalisis *lanskap* yang kompleks ini, para ahli telah mengembangkan berbagai skema klasifikasi atau tipe. Tipe ini berfungsi sebagai sebuah lensa analitis, sebuah kerangka kerja konseptual yang memungkinkan kita untuk mengelompokkan organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik kunci yang dimilikinya. Penting untuk dipahami bahwa tipe ini bukanlah sebuah kategorisasi yang kaku dan saling meniadakan. Sebaliknya, tipe membantu kita dalam mengidentifikasi pola, memahami perbedaan, dan pada akhirnya, mengembangkan pendekatan manajemen yang lebih sesuai dengan konteks spesifik dari setiap jenis organisasi. Secara fundamental tipe organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai spektrum yaitu:

## 1. Tipe Organisasi Berdasarkan Motif dan Tujuannya.

Dari perspektif motif dan tujuannya, tipe organisasi dapat dibedakan secara luas menjadi dua tipe organisasi, yaitu:

- a. *Organisasi profit*, memiliki tujuan utama komersial yaitu berusaha untuk menghasilkan keuntungan finansial sebanyak-banyaknya bagi para pemilik atau pemegang sahamnya. Logika yang mendasari seluruh aktivitasnya adalah logika pasar, di mana efisiensi, daya saing, dan pertumbuhan pangsa pasar menjadi metrik utama keberhasilan. Seluruh keputusan strategis, mulai dari desain produk hingga struktur organisasi, pada akhirnya diarahkan untuk memaksimalkan nilai keuntungan finansial bagi pemegang saham.
- b. *Organisasi nirlaba*, Entitas ini tidak digerakkan oleh motif keuntungan, melainkan oleh sebuah misi sosial, keagamaan, pendidikan, atau filantropis. Tujuan utamanya adalah untuk melayani kepentingan masyarakat atau kelompok tertentu, di mana setiap surplus pendapatan yang dihasilkan akan diinvestasikan kembali untuk mendukung pencapaian misi tersebut. Logika operasinya didasarkan pada dampak sosial, dan akuntabilitasnya tidak hanya ditujukan kepada dewan pendirinya tapi juga kepada para donatur, penerima manfaat, dan masyarakat luas. Kendati kedua tipe ini tampak seperti kutub yang berlawanan, realitas modern menunjukkan adanya konvergensi, dengan munculnya bentuk-bentuk hibrida seperti social enterprise yang mencoba memadukan efisiensi pasar dengan misi sosial.

## 2. Tipe Organisasi Berdasarkan Kepemilikan dan Kontrol.

Klasifikasi tipe organisasi ini didasarkan pada sektor kepemilikan dan kontrol. Dari sudut pandang ini, kita dapat membedakan dua tipe organisasi yaitu:

- a. *Organisasi publik* adalah entitas yang dimiliki, didanai, dan dioperasikan oleh negara atau pemerintah. Tujuannya



adalah untuk menyediakan barang dan jasa publik yang dianggap esensial bagi warga negara, seperti pertahanan, pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Organisasi-organisasi ini beroperasi dalam sebuah konteks politik, di mana akuntabilitas utamanya ditujukan kepada publik melalui mekanisme demokrasi dan pengawasan legislatif. Strukturnya cenderung birokratis, mengikuti prinsip-prinsip dengan penekanan pada aturan, prosedur, dan hierarki yang jelas untuk menjamin keadilan dan imparsialitas dalam pelayanan.

- b. *Organisasi privat* dimiliki dan dikendalikan oleh individu, kelompok, atau entitas non pemerintah. Spektrumnya sangat luas, mulai dari usaha kecil milik keluarga hingga korporasi multinasional raksasa. Meskipun mereka juga tunduk pada regulasi pemerintah, logika utama yang menggerakkan mereka adalah kepentingan para pemiliknya, baik itu dalam bentuk keuntungan finansial maupun pencapaian tujuan pribadi. Di antara kedua sektor ini, sering kali ditempatkan sektor ketiga atau sektor sukarela, yang mencakup organisasi-organisasi nirlaba dan non pemerintah yang beroperasi secara independen dari negara maupun pasar.

### 3. Tipe Organisasi Berdasarkan Tingkat Formalitasnya.

Tipe organisasi ini dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat formalitasnya. Perbedaan ini menyoroti sejauh mana hubungan dan proses di dalam organisasi diatur oleh aturan-aturan yang eksplisit dan terstruktur.

- a. *Organisasi formal* adalah sebuah sistem yang dirancang secara sadar, di mana peran, tanggung jawab, dan hubungan otoritas organisasi didefinisikan secara jelas, sering kali dalam bentuk bagan organisasi, deskripsi pekerjaan, dan manual prosedur. Tujuannya adalah untuk menciptakan prediktabilitas, efisiensi, dan kontrol.
- b. *Organisasi informal*, merujuk pada jejaring hubungan sosial yang tumbuh secara spontan di antara para anggota,

yang tidak diatur oleh desain formal. Organisasi informal ini memiliki norma, saluran komunikasi, dan struktur pengaruhnya sendiri. Ini memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap moral, kepuasan, dan bahkan produktivitas para anggota. Pemimpin yang efektif memahami bahwa mereka tidak hanya mengelola struktur formal, tetapi juga harus mampu berinteraksi dan memahami dinamika dari struktur informal yang hidup di dalamnya. Kemudian bisa pula membedakan organisasi berdasarkan desain strukturalnya, yang sering kali merupakan cerminan dari lingkungan di mana organisasi tersebut beroperasi, yang meliputi struktur mekanistik, yang mana sangat tersentralisasi, memiliki hierarki yang kaku, spesialisasi tugas yang tinggi, dan komunikasi yang bersifat vertikal. Tipe ini sangat efisien dan andal dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi.

#### **4. Tipe Organisasi Berdasarkan Bentuk Strukturnya**

Tipe organisasi yang terakhir didasarkan pada bentuk struktur organiknya. Tipe organisasi ini jauh lebih fleksibel, terdesentralisasi, dan adaptif. Komunikasi mengalir bebas ke segala arah, peran-peran tidak didefinisikan secara kaku, dan penekanan diberikan pada kolaborasi tim lintas fungsi. Struktur organik ini sangat sesuai untuk lingkungan yang dinamis, tidak pasti, dan menuntut inovasi yang cepat. Pemahaman terhadap berbagai tipe ini memberikan sebuah perangkat analitis yang kaya bagi para pemimpin dan manajer. Berdasarkan bentuk struktur organisasinya, tipe organisasi dapat dibedakan menjadi:

- a. *Organisasi lini/garis* yaitu tipe organisasi tertua dan paling sederhana dengan garis komando vertikal yang tegas dari pimpinan tertinggi ke bawahan, artinya organisasi yang memberikan kewenangan kepada pimpinan langsung memberikan komando kepada pelaksana tanpa melalui pimpinan menengah. Hubungan atasan-bawahan bersifat langsung, komando tunggal, dan sering digunakan

pada usaha kecil atau militer. Pimpinan tertinggi dapat langsung mengendalikan staf yang paling bawah tanpa harus melapor kepada manajer. Adapun karakteristik dari organisasi lini adalah:

- 1) Perencanaan, pemberian tugas, komando pengawasan langsung dari pimpinan ke bawahan
- 2) Organisasi sederhana dan kecil serta jumlah karyawannya sedikit
- 3) Hubungan pimpinan dan bawahan langsung
- 4) Pertanggungjawaban langsung kepada pimpinan

**Tabel 1.1**  
**Kelebihan, Kekurangan Organisasi Lini**

| <b>Kelebihan</b>                | <b>Kekurangan</b>                              |
|---------------------------------|------------------------------------------------|
| • Kesatuan Komando              | • Ketergantungan pada seorang pimpinan         |
| • Pengambilan keputusan cepat   | • Kecenderungan pimpinan otokratis             |
| • Penyimpangan cepat termonitor | • Kesempatan bawahan untuk berkembang terbatas |
| • Solidaritas karyawan baik     |                                                |

- b. *Organisasi fungsional*, adalah tipe organisasi dengan model hierarki yang mengelompokkan bawahan/staf berdasarkan kesamaan fungsi, keahlian, atau spesialisasi kerja (contoh: pemasaran, keuangan, produksi). Tipe organisasi ini umum digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan koordinasi spesialis, namun dapat membatasi komunikasi antar Departemen/Bagian. Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan. Ada pun karakteristik organisasi fungsional adalah:

- 1) Pembidangan tugas tegas dan jelas dapat dibedakan
- 2) Koordinasi dititikberatkan pada eselon atas, pada tingkat pelaksana bawahan tak banyak perlu koordinasi
- 3) Pembagian unit-unit organisasi didasari pada spesialisasi tugas
- 4) Para direktur punya wewenang komando pada unit kerjanya, tanpa atas nama Direktur utama.

**Tabel 1.2**

**Kelebihan, Kekurangan Organisasi Fungsional**

| <b>Kelebihan</b>                                                                                                                          | <b>Kekurangan</b>                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembidangan tugas jelas</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sulit melakukan “mutasi” tugas antar unit kerja sehingga perlu <u>pendidikan intensif</u></li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesialisasi para karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi menyeluruh sukar dilaksanakan karena karyawan hanya mementingkan bidangnya</li> </ul>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaritas per unit kerja tinggi.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Timbul rasa golongan yang berlebihan</li> </ul>                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi per unit kerja mudah karena punya pengertian yang mendalam pada bidangnya.</li> </ul> |                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi menyeluruh cukup pada eselon atas</li> </ul>                                          |                                                                                                                                               |

- c. *Organisasi Matriks*, adalah tipe organisasi *hybrid* (gabungan) yang menggabungkan Departemen fungsional (misal: HRD, Marketing) dengan tim berbasis proyek/ produk, di mana bawahan melapor kepada dua manajer, yaitu manajer fungsional maupun manajer proyek. Tipe organisasi ini memaksimalkan kolaborasi lintas fungsi, fleksibilitas sumber daya, dan efisiensi komunikasi, tetapi sering menyebabkan konflik wewenang. Adapun karakteristik organisasi Matriks adalah:

- 1) Jalur pelaporan ganda yaitu karyawan melapor ke dua atasan (manajer fungsional dan manajer proyek).
- 2) Tim lintas fungsional yaitu anggota tim berasal dari berbagai Departemen keahlian.
- 3) Sumber daya Bersama yaitu spesialis berbagi waktu antara tugas fungsional rutin dan proyek khusus.
- 4) Peran fleksibel yaitu fokus pada penyelesaian proyek, bukan hanya hierarki jabatan.

**Tabel 1.3**

**Kelebihan, Kekurangan Organisasi Matriks**

| <b>Kelebihan</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Kekurangan</b>                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolaborasi unggul yaitu proses bekerja sama antara individu, tim, yang memadukan ide, pengalaman, dan keahlian berbeda untuk menciptakan solusi hebat, inovasi, dan mencapai tujuan bersama secara efektif.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksitas, kebingungan; pelaporan ganda sering menyebabkan konflik wewenang.</li> </ul>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan SDM efisien artinya</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi konflik perebutan sumber daya antara manajer proyek dan manajer fungsional.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ahli dapat digunakan di beberapa proyek tanpa merekrut staf baru.</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya overhead: memerlukan manajemen menengah yang intensif.</li> </ul>                        |

|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibilitas tinggi yaitu mudah beradaptasi dengan perubahan kebutuhan proyek.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan lambat: perlu koordinasi ekstra karena banyaknya pemangku kepentingan</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karyawan: spesialis mendapatkan paparan luas dari berbagai proyek.</li> </ul> |                                                                                                                                                 |

d. *Organisasi kepanitiaan* adalah kelompok kerja sementara (*ad hoc*) yang dibentuk untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan tertentu secara khusus. Panitia bersifat sementara, memiliki struktur kolektif (Ketua, Sekretaris, Bendahara, Dvisi), dan bertanggung jawab kepada pengurus induk. Organisasi dibentuk untuk waktu terbatas dengan tugas-tugas tertentu. Kepanitiaan biasanya dibagi menjadi dua yaitu *Steering Committee* (SC) sebagai pengarah & *Organizing Committee* (OC) sebagai Pelaksana. Adapun karakteristik organisasi kepanitiaan adalah:

- 1) Tugas tertentu dan jangka waktu berlakunya terbatas
- 2) Seluruh unsur pimpinan duduk dalam panitia
- 3) Tugas kepemimpinan dilaksanakan secara kolektif tanggung jawab kolektif
- 4) Semua anggota, pimpinan punya hak, wewenang dan tanggung jawab yang sama

**Tabel 1.4**  
**Kelebihan, Kekurangan Organisasi Kepanitiaan**

| <b>Kelebihan</b>                                                                                                                         | <b>Kekurangan</b>                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan tepat</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan lambat</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemungkinan diktatoris kecil demokratis</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apabila ada masalah, tidak ada yang dapat diminta tanggung jawab</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerja sama lebih baik, karena perencanaan dan pengambilan keputusan dibicarakan dulu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perintah bisa lebih dari satu orang dan membingungkan pelaksana</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karyawan: spesialis mendapatkan paparan luas dari berbagai proyek.</li> </ul>      |                                                                                                                      |

Dengan demikian, maka mengidentifikasi tipe-tipe organisasi dalam berbagai spektrum ini, para pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih tepat mengenai desain struktur, gaya kepemimpinan, dan strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Manfaat tipe-tipe organisasi terletak pada pembagian kerja, koordinasi, dan kejelasan wewenang yang disesuaikan dengan kebutuhan, seperti efisiensi fungsional, kecepatan respons tim, atau fokus proyek. Tipe yang tepat meningkatkan produktivitas, mengurangi konflik internal, dan mempermudah pencapaian tujuan bersama.



## **BAB II**

### **PENGEMBANGAN STRUKTUR ORGANISASI PENDIDIKAN**

**P**engembangan struktur organisasi dalam konteks pendidikan merupakan sebuah diskursus yang secara fundamental berbeda dari perancangan struktur dalam entitas korporat. Institusi pendidikan, khususnya sekolah, menempati sebuah posisi unik sebagai hibrida antara sebuah organisasi birokratis yang menuntut keteraturan dan akuntabilitas, dengan sebuah komunitas profesional yang mendambakan otonomi dan kolaborasi. Oleh karena itu, struktur organisasi pendidikan bukanlah sekadar sebuah bagan hierarkis yang statis, melainkan sebuah arsitektur sosial dinamis yang harus mampu menopang dua tujuan yang sering kali bertentangan. Pada satu sisi, struktur organisasi harus menyediakan stabilitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap standar-standar yang memungkinkan operasional sehari-hari berjalan lancar. Di sisi lain, harus cukup fleksibel, adaptif, dan memberdayakan untuk dapat menumbuhkan inovasi pedagogis dan memenuhi kebutuhan belajar peserta didik yang memiliki karakteristik beragam. Tantangan utama dalam pengembangan struktur organisasi pendidikan modern adalah bagaimana menselaraskan antara kebutuhan akan tatanan birokratis dengan imperatif untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar yang hidup.

Secara historis, struktur organisasi pendidikan, terutama di tingkat sekolah, sangat dipengaruhi oleh model birokrasi klasik. Model ini termanifestasi dalam bentuk hierarki yang jelas dengan kepala sekolah di puncak, spesialisasi tugas yang kaku antar pendidik/guru mata pelajaran. Meskipun struktur ini efektif dalam menjaga keteraturan dan



standardisasi pada era industri, namun terbukti semakin tidak memadai untuk menjawab tuntutan pendidikan kontemporer. Struktur yang kaku ini cenderung menghambat komunikasi lintas disiplin, menekan inisiatif pendidik, dan lambat dalam merespons perubahan. Oleh karena itu, pengembangan struktur organisasi pendidikan modern ditandai oleh sebuah pergeseran yang signifikan dari model hierarkis yang terpusat menuju model yang lebih datar, berjaringan, dan kolaboratif. Fokusnya bergeser dari rantai komando vertikal ke pembangunan kapasitas kolektif secara horizontal, di mana unit analisis utamanya bukan lagi individu, melainkan tim atau komunitas pembelajar profesional.

Prinsip utama yang memandu pengembangan struktur organisasi pendidikan di era sekarang adalah adagium bahwa struktur harus mengikuti strategi. Artinya, desain organisasi tidak boleh menjadi tujuan itu sendiri, melainkan harus secara sadar dirancang untuk mendukung visi dan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai oleh institusi tersebut. Jika sebuah sekolah bertujuan untuk mengembangkan pembelajaran interdisipliner berbasis proyek, maka struktur departemen yang kaku harus digantikan dengan tim pendidik lintas disiplin yang fleksibel. Jika tujuannya adalah untuk menciptakan pembelajaran yang dipersonalisasi, maka struktur jadwal yang seragam dan masal harus dirombak untuk memungkinkan adanya fleksibilitas waktu dan ruang bagi peserta didik. Pengembangan struktur ini menuntut pemimpin untuk berpikir sebagai seorang arsitek, bukan sekadar sebagai seorang administrator. Pemimpin melibatkan keputusan strategis tentang bagaimana mengelompokkan orang, mengalokasikan waktu, dan mendesain alur komunikasi untuk secara optimal mendukung praktik praktik pengajaran dan pembelajaran yang paling efektif.

Meskipun demikian, proses pengembangan struktur organisasi pendidikan menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Salah satu tantangan terbesar adalah mengatasi inersia (kelembaman) institusional dan mentalitas tradisional yang telah mengakar kuat di kalangan para pemangku kepentingan. Upaya untuk mendatarkan hierarki departemen sering kali berbenturan dengan konsepsi lama tentang status, kekuasaan, dan otonomi profesional. Selain itu, terdapat pula tegangan antara dorongan internal untuk menciptakan struktur

yang lebih kolaboratif dan desentralistis dengan tuntutan eksternal dari sistem yang lebih besar yang sering kali bersifat sentralistis dan menuntut akuntabilitas yang seragam. Di era modern, pengembangan struktur organisasi pendidikan kemungkinan akan terus bergerak ke arah model yang lebih organik, modular artinya pendekatan desain atau konstruksi struktur organisasi yang membagi sistem menjadi bagian-bagian kecil mandiri (modul) yang dapat dirakit, disusun ulang, atau diganti dengan mudah dan berpori. Struktur masa depan akan semakin kabur batasannya, mengintegrasikan pembelajaran formal di dalam sekolah dengan pengalaman belajar di komunitas dan di ruang digital, menciptakan sebuah ekosistem pembelajaran yang sejati.

### **A. Pengertian Organisasi Pendidikan**

Mendefinisikan organisasi pendidikan menuntut sebuah penelaahan yang melampaui kerangka konseptual organisasi pada umumnya. Meskipun berbagi elemen universal seperti anggota, tujuan, dan struktur, esensi dari sebuah organisasi pendidikan tidak terletak pada produksi barang atau akumulasi profit, melainkan pada proses transformatif untuk memfasilitasi pertumbuhan potensi manusia. Secara spesifik organisasi pendidikan boleh jadi didefinisikan sebagai sebuah sistem sosial yang terdiri dari individu-individu yang bekerja dalam kelompok, dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama, dan memiliki tujuan utama yang terkait dengan proses belajar-mengajar. Pengertian ini menekankan bahwa sekolah adalah entitas sosial yang dirancang secara sadar untuk tujuan spesifik, yaitu pendidikan.

Organisasi pendidikan adalah wadah, proses kerja sama, dan sistem terstruktur yang melibatkan komponen pendidik, tenaga kependidikan, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Organisasi pendidikan berfungsi mengoordinasikan tugas, mengembangkan potensi individu, serta mengatasi keterbatasan sumber daya dalam proses belajar-mengajar. Secara lebih mendalam, organisasi pendidikan dapat dipandang sebagai sebuah sistem sosial yang kompleks dan terbuka.

Terdapat perspektif klasik yang sangat berpengaruh dalam memahami dinamika ini, di mana organisasi seperti sekolah dipandang seperti sebagai sebuah sistem sosial yang memiliki dua dimensi yang saling berinteraksi, yakni dimensi nomotetis (institusional) yang terdiri dari peran dan ekspektasi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi, dan dimensi idiografis (individual) yang terdiri dari individu dengan kepribadian dan kebutuhannya masing-masing (Getzels & Guba, 1957: 429). Perilaku sosial di dalam sekolah, menurut model ini, adalah fungsi dari interaksi antara peran institusional dengan kepribadian individu di dalamnya. Efektivitas organisasi bergantung pada keselarasan antara tuntutan institusi dan kebutuhan individu tersebut.

Salah satu karakteristik paling menonjol yang dapat mendefinisikan organisasi pendidikan adalah sifat dualistisnya yang inheren. Di satu sisi, organisasi berfungsi sebagai birokrasi, namun di sisi lain berfungsi sebagai wadah bagi para profesional. Terdapat sebuah sorotan mengenai adanya ketegangan fundamental dalam organisasi yang mempekerjakan banyak profesional, di mana terdapat konflik antara dua prinsip pengorganisasian, yakni disiplin birokratis, kepatuhan pada aturan, atasan dan otonomi profesional, maupun kepatuhan pada standar keilmuan dan kolega (Scott, 2003: 271). Ketegangan antara logika birokrasi yang menekankan kontrol dengan logika profesionalisme yang menuntut otonomi. Inilah yang menjadi salah satu tantangan manajemen paling unik dalam organisasi pendidikan.

Gagasan ini dielaborasi lebih lanjut melalui konsep tentang sistem terhubung longgar (*loosely coupled systems*) adalah gaya arsitektur organisasi di mana komponen-komponen perangkat lunak berinteraksi dengan ketergantungan seminimal mungkin, berkomunikasi melalui antarmuka *Application Programming Interface* (API) standar tanpa mengetahui detail implementasi satu sama lain. Sistem ini memungkinkan setiap modul atau layanan misalnya, *microservices* dibangun, diubah, dan diskalakan secara independen, meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan sistem secara keseluruhan. Dengan argument, bahwa banyak elemen

dalam sistem pendidikan, seperti antara ruang kelas dan kantor administrasi, atau antara kegiatan mengajar dengan hasil tes peserta didik, sering kali terhubung secara longgar, tidak kaku (Weick, 1976: 3). Ini berarti satu bagian dapat berubah tanpa secara signifikan memengaruhi bagian lain. Konsekuensi dari struktur ini adalah pendidik memiliki otonomi yang besar di ruang kelas, namun sekaligus menciptakan tantangan besar dalam hal koordinasi dan implementasi perubahan secara sistemik.

Lebih lanjut, pengertian organisasi pendidikan modern sangat menekankan pada sentralitas dari apa yang disebut sebagai inti teknis. Bahwa peningkatan kualitas pembelajaran dalam skala besar hanya bisa terjadi jika ada perbaikan pada inti pembelajaran (*instructional core*), yang didefinisikan sebagai hubungan antara pendidik, peserta didik, dan konten pembelajaran. Seluruh elemen lain dari organisasi mulai dari struktur administratif, kebijakan, hingga alokasi sumber daya pada hakikatnya harus berfungsi sebagai sistem pendukung yang melindungi dan meningkatkan kualitas dari interaksi di dalam inti pembelajaran tersebut (Elmore, 2004: 85). Dengan kata lain, efektivitas sebuah sekolah dinilai dari sejauh mana seluruh komponennya berkontribusi pada perbaikan proses belajar mengajar.

Memasuki abad ke-21, konsepsi organisasi pendidikan semakin diperkaya dengan gagasan tentang organisasi pembelajar (*learning organization*). Organisasi didefinisikan sebagai wadah orang-orang yang bekerjasama secara terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola berpikir baru yang luas terus dipupuk, aspirasi kolektif dibebaskan, dan orang-orang terus belajar bagaimana cara belajar bersama (Peter Senge, 2006: 3). Dalam konteks sekolah, transformasi ini sangat bergantung pada pembangunan komunitas profesional yang kuat. Terdapat penelitian yang menemukan bahwa sekolah dengan tingkat komunitas profesional yang tinggi, ditandai oleh dialog reflektif, kolaborasi, dan fokus kolektif pada pembelajaran peserta didik, menunjukkan tingkat dukungan sosial yang lebih tinggi

untuk prestasi siswa “Karen” (peyoratif/merendahkan) (Louis & Marksm, 1998: 550). Tanpa fondasi kepercayaan dan kolaborasi ini, sebuah sekolah tidak akan dapat tumbuh menjadi organisasi pembelajar yang sejati.

Sebagai sebuah sintesis, maka organisasi pendidikan dapat didefinisikan secara komprehensif sebagai sebuah sistem sosial terbuka (Hoy & Miskel, 2013: 28) yang memiliki tujuan utama untuk memfasilitasi pembelajaran. Organisasi memiliki sifat dualistis sebagai entitas birokratis sekaligus komunitas profesional (Scott, 2003: 271), dengan struktur yang sering kali berpasangan longgar (Weick, 1976: 3). Efektivitasnya bergantung pada kemampuan seluruh elemen organisasi untuk mendukung *instructional core* (Elmore, 2004: 85). Dalam bentuknya yang paling ideal, organisasi dimaksud adalah sebuah organisasi pembelajar (Senge, 2006: 3) yang membangun kapasitasnya melalui komunitas profesional yang kuat (Louis & Marks, 1998: 550). Pengertian yang holistik dan berbasis rujukan inilah yang menjadi landasan bagi praktik kepemimpinan dan manajemen pendidikan yang efektif.

## **B. Pengertian Struktur Organisasi Pendidikan**

Memahami struktur organisasi pendidikan menuntut kita untuk membedahnya sebagai sebuah konsep yang lebih kompleks daripada sekadar bagan hierarkis. Struktur, dalam pengertiannya yang murni, adalah anatomi formal dari sebuah organisasi. Salah satu definisi untuk struktur organisasi adalah totalitas dari cara-cara di mana sebuah organisasi membagi tenaganya ke dalam tugas-tugas yang berbeda dan kemudian mencapai koordinasi di antara tugas-tugas tersebut (Mintzberg, 1979: 2). Dalam konteks pendidikan, struktur dirancang bukan untuk efisiensi produksi seperti pabrik, melainkan untuk memfasilitasi proses organik pembelajaran. Secara historis, banyak institusi pendidikan mengadopsi model birokrasi *weberian* yaitu birokrasi organisasi yang paling rasional dan efisien untuk mengelola tugas-tugas kompleks dalam skala besar, seperti pemerintahan atau perusahaan modern, walaupun kekakuan struktur ini sering dikritik. Pengertian

modern memandang struktur organisasi pendidikan bukan sebagai kerangka statis, melainkan sebagai arsitektur sosial yang dinamis dan harus terus disesuaikan untuk mendukung misi inti institusi, yaitu memaksimalkan hasil belajar bagi setiap peserta didik (Hoy & Miskel, 2013: 145). Pengertian ini menyiratkan bahwa struktur bukanlah tujuan itu sendiri, melainkan instrumen strategis yang harus selaras dengan tujuan pembelajaran.

Untuk mengapresiasi kompleksitas struktur organisasi pendidikan, kita perlu menguraikannya ke dalam dimensi-dimensi kunci. Para ahli teori organisasi mengidentifikasi beberapa dimensi fundamental untuk menganalisis struktur (Hall, 1963: 33). Mula-mula adalah kompleksitas, yang merujuk pada tingkat diferensiasi dalam organisasi, baik horizontal, vertikal, dan spasial. Dimensi kedua adalah formalisasi, yang mengacu pada sejauh mana pekerjaan distandardisasi melalui aturan dan prosedur tertulis. Organisasi pendidikan cenderung memiliki formalisasi tinggi karena regulasi eksternal, namun jika berlebihan, ini dapat mematikan otonomi profesional. Dimensi ketiga adalah sentralisasi, yang berkaitan dengan distribusi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur yang sangat tersentralisasi, keputusan dibuat di puncak hierarki, sementara dalam struktur terdesentralisasi, otoritas didistribusikan ke tingkat yang lebih rendah. Tren modern dalam struktur pendidikan bergerak ke arah desentralisasi untuk meningkatkan kelincahan dan rasa kepemilikan.

Pemahaman yang matang mengenai struktur juga menuntut pengakuan adanya dualisme antara struktur formal dan informal. Struktur formal adalah kerangka yang dirancang secara sadar dan resmi. Namun, di dalamnya selalu tumbuh jaringan hubungan sosial yang tidak terpetakan yang dikenal sebagai struktur informal. Norma dalam kelompok informal dapat berpengaruh kuat terhadap moral dan produktivitas (Mayo, 1933: 78). Dalam konteks sekolah, bisa diungkapkan betapa krusialnya kualitas hubungan informal, yang V mereka sebut sebagai kepercayaan relasional (Bryk & Schneider, 2002: 20). Kepercayaan ini, yang dibangun melalui interaksi sehari-hari, menjadi fondasi modal

sosial yang memungkinkan terjadinya kolaborasi dan upaya perbaikan kolektif. Pemimpin pendidikan yang efektif tidak hanya mengelola struktur formal, tetapi juga harus peka dan mampu memengaruhi dinamika struktur informal di dalam organisasinya.

Pergeseran tuntutan zaman telah mendorong evolusi signifikan dalam desain struktur organisasi pendidikan. Terdapat kontras dua tipe ideal, yakni struktur mekanistik, yang kaku, hierarkis, tersentralisasi, yang cocok untuk lingkungan stabil, dan struktur organik, yang fleksibel, datar, terdesentralisasi, yang lebih adaptif terhadap perubahan (Burns dan Stalker, 1961: 120). Pada akhirnya, pengertian struktur organisasi pendidikan harus berlabuh pada tujuan utamanya. Struktur adalah arsitektur yang dirancang untuk sebuah fungsi spesifik.

Dalam konteks pendidikan, fungsi struktur adalah untuk secara optimal mendukung dan meningkatkan kualitas dari instructional core, yakni interaksi dinamis antara pendidik, peserta didik, dan konten pembelajaran (Elmore, 2004: 85). Ini berarti setiap keputusan desain struktural harus dievaluasi berdasarkan satu kriteria utama, yakni sejauh mana ia memperkuat interaksi di dalam inti tersebut. Dengan lensa ini, struktur organisasi pendidikan tidak lagi dilihat sebagai kerangka administratif, melainkan sebagai alat pedagogis yang kuat. Pemimpin pendidikan modern, oleh karena itu, harus berperan sebagai seorang arsitek pembelajaran, yang memiliki visi dan keberanian untuk terus menyempurnakan struktur agar selalu relevan dan responsif terhadap kebutuhan setiap pembelajar. Dengan demikian, struktur organisasi pendidikan adalah kerangka formal yang mengatur pembagian tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab di dalam lembaga pendidikan, dengan tujuannya untuk mengoordinasikan pimpinan lembaga pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

### **C. Fungsi Struktur Organisasi Pendidikan**

Pada intinya, struktur organisasi pendidikan adalah sebuah arsitektur sosial yang dirancang untuk memberikan tatanan dan koherensi pada proses pembelajaran yang dinamis. Jauh dari

sekadar bagan hierarkis, struktur menjalankan serangkaian fungsi krusial yang memungkinkan sebuah institusi pendidikan untuk beroperasi secara efektif. Fungsi struktur organisasi pendidikan yang paling fundamental adalah sebagai mekanisme untuk menciptakan keteraturan dan mengurangi ambiguitas. Dalam sistem yang kompleks, ketiadaan struktur akan melahirkan kekacauan. Struktur menyediakan kerangka kerja yang jelas dengan mendefinisikan peran, tanggung jawab, dan hubungan pelaporan. Fungsi pengorganisasian ini dipandang sangat penting untuk memastikan adanya kesatuan arah dan komando dalam sebuah institusi (Fayol, 1949: 53). Dalam konteks pendidikan, fungsi keteraturan ini menciptakan lingkungan belajar yang aman dan dapat diprediksi, sehingga proses pendidikan dapat berlangsung secara sistematis.

Selain keteraturan, fungsi kedua adalah sebagai instrumen untuk alokasi sumber daya dan penegakan akuntabilitas. Institusi pendidikan mengelola sumber daya yang terbatas, dan struktur adalah mekanisme formal untuk mengalokasikannya secara strategis. Dengan memberikan tanggung jawab kepada unit atau individu tertentu, struktur secara inheren menciptakan sistem akuntabilitas. Tanpa struktur akuntabilitas yang jelas, akan sangat sulit untuk melacak kinerja dan mengidentifikasi area perbaikan. Struktur birokrasi, dengan hierarki wewenang dan aturannya yang jelas, secara historis memang dirancang untuk memastikan akuntabilitas dan kontrol rasional atas tindakan para pejabatnya (Weber, 1978: 958). Fungsi ini tetap menjadi pilar esensial bagi pengelolaan institusi publik seperti sekolah.

Setelah pekerjaan dibagi, fungsi ketiga dari struktur adalah mengintegrasikan dan mengoordinasikan kembali berbagai upaya yang terpisah. Pembagian kerja dapat menciptakan *fragmentasi dan silo* antar departemen atau antar tingkat kelas. Oleh karena itu, struktur organisasi harus menyediakan mekanisme untuk menjembatani kesenjangan ini. Ada berbagai mekanisme koordinasi yang dapat digunakan, mulai dari pengawasan langsung, standarisasi proses kerja, hingga penyesuaian bersama melalui komunikasi informal (Mintzberg, 1979: 3). Di sekolah-sekolah modern, fungsi koordinasi ini sering diwujudkan melalui



inovasi struktural seperti pembentukan Komunitas Pembelajar Profesional, sebuah struktur tim yang menyatukan para profesional dalam dialog yang berfokus pada perbaikan pembelajaran.

Struktur organisasi juga menjalankan fungsi yang lebih *subtil* (lembut/tidak kentara) namun sangat kuat sebagai pembentuk perilaku dan budaya. Struktur organisasi bukanlah kerangka yang pasif, melainkan secara aktif membentuk cara anggota organisasi berpikir dan berinteraksi. Struktur yang hierarkis cenderung menumbuhkan budaya kepatuhan, sedangkan struktur berbasis tim akan memupuk kolaborasi. Struktur organisasi adalah salah satu artefak yang paling kuat dan terlihat dari asumsi-asumsi dasar yang membentuk budaya sebuah organisasi (Schein, 2010: 24). Oleh karena itu, seorang pemimpin yang ingin mengubah budaya harus berani merestrukturisasi ulang struktur, menjadikannya sebagai tuas yang kuat untuk menanamkan nilai-nilai dan membentuk pola perilaku yang diinginkan.

Di tengah lingkungan yang terus berubah, fungsi struktur yang semakin penting yaitu sebagai mekanisme untuk adaptasi dan pembelajaran organisasi. Paradigma struktur sebagai sesuatu yang permanen telah usang. Organisasi pendidikan modern dituntut untuk memiliki kapasitas adaptif yang fleksibel agar dapat merespons perubahan teknologi, kebijakan, dan demografi. Perbedaan antara struktur mekanistik yang kaku dan struktur organik yang lebih cair dan adaptif menjadi sangat relevan dalam hal ini (Burns & Stalker, 1961: 120). Struktur yang adaptif dapat memfasilitasi pemikiran sistemik dan pembongkaran model mental lama (Senge, 2006: 7), mengubahnya dari sekadar kerangka operasional menjadi sistem saraf yang memungkinkan organisasi untuk belajar dan merespons lingkungannya secara cerdas. Terakhir, struktur organisasi pendidikan menjalankan fungsi simbolis dan legitimasi. Cara sebuah institusi distrukturkan mengirimkan pesan simbolis yang kuat kepada dunia luar mengenai apa yang dihargainya.

Banyak organisasi, termasuk sekolah, mengadopsi struktur tertentu bukan semata-mata karena alasan efisiensi teknis, melainkan untuk menyesuaikan diri dengan norma dan ekspektasi

di lingkungannya agar tampak sah atau legitimate (Meyer & Rowan, 1977: 343). Dengan memiliki struktur yang tampak modern, sebuah sekolah memperoleh legitimasi di mata pemerintah dan masyarakat, yang penting untuk mengamankan sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan untuk bertahan hidup. Fungsi struktur organisasi pendidikan secara spesifik adalah sebagai kerangka dasar untuk mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas antara pimpinan lembaga pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan guna memastikan operasional lembaga pendidikan tersebut dapat berjalan efisien, meningkatkan koordinasi, serta memfasilitasi pencapaian tujuan pembelajaran dan pendidikan secara efektif.

Berikut adalah fungsi utama struktur organisasi pendidikan secara rinci adalah:

1. Pembagian tugas dan tanggung jawab; yaitu memastikan setiap individu (pimpinan lembaga pendidikan, pendidik, dan tenaga kependidikan) memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih fungsi.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas; yaitu mengoptimalkan sumber daya pendidikan yang ada, seperti SDM, fasilitas, dan anggaran untuk mencapai tujuan pendidikan.
3. Menetapkan alur komunikasi dan koordinasi yang jelas agar alur informasi dan instruksi diantara pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan menjadi lancar.
4. Memudahkan pemantauan kinerja dan pengendalian mutu operasional lembaga pendidikan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan.
5. Mengatur hubungan administratif secara hierarkis dan fungsional antar komponen di dalam lembaga pendidikan.
6. Penggerak dan pengorganisir lembaga pendidikan agar dapat mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.

#### **D. Jenis-Jenis Struktur Organisasi Pendidikan**

Spektrum desain organisasi pendidikan tidaklah monolitik, tetapi merupakan sebuah kontinum yang membentang dari model yang sangat terstruktur dan hierarkis hingga ke bentuk yang cair dan berjaringan. Pilihan terhadap sebuah jenis struktur bukanlah keputusan yang arbitrer, melainkan sebuah respons strategis terhadap serangkaian faktor yang kompleks, termasuk ukuran institusi, teknologi yang digunakan, lingkungan eksternal, dan filosofi pembelajaran yang dianut. Memahami berbagai jenis struktur ini memungkinkan kita untuk melihat bagaimana institusi pendidikan secara historis beradaptasi dan bagaimana mereka dapat secara sadar merancang ulang diri mereka untuk menghadapi masa depan. Setiap jenis struktur menawarkan serangkaian keunggulan dan keterbatasan yang unik, serta secara implisit membentuk budaya dan pola interaksi di dalamnya.

Jenis struktur yang paling klasik dan telah mendominasi lanskap pendidikan adalah struktur birokrasi fungsional. Model ini diadopsi secara luas oleh sistem pendidikan publik di era industrial, sejalan dengan pemikiran bahwa birokrasi adalah bentuk organisasi rasional yang paling efisien (Weber, 1978: 956). Karakteristik utamanya adalah diferensiasi horizontal yang tinggi, para pendidik dan staf dikelompokkan berdasarkan fungsi atau spesialisasi keahlian mereka dalam bentuk kelompok mata pelajaran. Struktur ini juga ditandai oleh hierarki vertikal yang jelas. Keunggulan utamanya adalah efisiensi dan pengembangan keahlian yang mendalam. Namun, kelemahannya yang paling signifikan adalah kecenderungannya untuk menciptakan silo yang kaku, sehingga koordinasi lintas departemen menjadi sulit.

Sebagai sebuah evolusi dari birokrasi murni, banyak organisasi pendidikan mengembangkan sebuah bentuk hibrida yang dikenal sebagai birokrasi profesional. Dalam jenis struktur ini, terdapat sebuah dualisme, yaitu antara struktur administratif yang birokratis dengan inti operasional yang terdiri dari para profesional yang memiliki otonomi sangat besar dalam menjalankan pekerjaannya

(Mintzberg, 1979: 349). Keputusan-keputusan terkait pengajaran atau penelitian sangat terdesentralisasi dan diserahkan kepada keahlian individu atau komite profesional. Struktur ini mengakui bahwa pekerjaan yang kompleks dan berbasis pengetahuan tidak dapat distandarisasi atau dikontrol secara ketat dari atas ke bawah. Keunggulannya adalah pemberdayaan keahlian profesional, namun tantangannya adalah kesulitan dalam melakukan koordinasi dan implementasi perubahan strategis secara menyeluruh.

Menjawab keterbatasan dari struktur yang terkotak-kotak, munculah inovasi dalam bentuk struktur matriks. Struktur ini secara sadar mencoba untuk memadukan efisiensi dari struktur fungsional dengan fleksibilitas dari orientasi tim atau proyek. Dalam sebuah struktur matriks di sekolah, seorang pendidik memiliki dua jalur pelaporan, misalnya kepada ketua departemen dan kepada koordinator tim tingkat kelas. Tujuan utama dari desain matriks adalah untuk menciptakan sebuah mekanisme yang mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan kompleks dari lingkungan (Davis & Lawrence, 1977: 3). Meskipun sangat kuat dalam memfasilitasi koordinasi, struktur matriks juga terkenal dengan kompleksitasnya, di mana potensi konflik peran dan ambiguitas wewenang menjadi tantangan utama yang harus dikelola.

Di ujung spektrum yang paling organik, kita menemukan jenis struktur yang disebut sebagai *adhokrasi* atau struktur tim berjejaring. Ini adalah sebuah struktur yang sangat cair, fleksibel, dan berorientasi pada proyek, yang dirancang untuk inovasi dalam lingkungan yang sangat dinamis (Mintzberg, 1979: 432). Dalam model ini, hierarki formal diminimalkan, dan pekerjaan diorganisir di sekitar tim-tim proyek yang dibentuk untuk menyelesaikan tugas-tugas spesifik. Otoritas didasarkan pada keahlian, bukan pada posisi. Dalam dunia pendidikan, jenis struktur ini mulai muncul dalam bentuk sekolah-sekolah inovatif. Keunggulan utamanya adalah kapasitasnya yang luar biasa untuk kreativitas dan adaptasi, namun ia sering kali kurang efisien dalam menjalankan tugas-tugas rutin.

Memahami bahwa tidak ada satu pun jenis struktur yang sempurna untuk semua kondisi, pemikiran kontemporer bergerak ke arah model hibrida dan ambidextrous. Organisasi yang paling sukses adalah yang mampu secara simultan mengelola dua logika struktural yang berbeda. Mereka mampu mengeksplotasi efisiensi dari bisnis inti mereka sambil pada saat yang sama mengeksplorasi peluang-peluang baru melalui unit-unit yang lebih organik dan otonom (O'Reilly & Tushman, 2004: 75). Dalam konteks sekolah, ini bisa berarti mempertahankan struktur departemen yang stabil untuk kurikulum inti, sambil menciptakan laboratorium inovasi yang bebas bereksperimen. Pilihan struktural di masa depan bukanlah tentang memilih antara birokrasi atau adhokrasi, melainkan tentang seni merancang sebuah ekosistem organisasional yang mampu menampung berbagai jenis struktur secara berdampingan. Jenis struktur organisasi secara lengkap sudah dijelaskan pada Bab sebelumnya.

#### **E. Kelebihan Dan Kekurang Setiap Jenis Struktur Organisasi**

Pilihan terhadap sebuah desain organisasional bukanlah sebuah latihan akademis yang netral, melainkan sebuah keputusan strategis yang sarat dengan konsekuensi. Setiap jenis struktur, dari yang paling mekanistik hingga yang paling organik, secara inheren membawa serangkaian kelebihan dan kekurangan. Setiap model menawarkan sebuah pertukaran (*trade-off*) yang fundamental antara berbagai nilai organisasional yang sering kali saling bertentangan, seperti efisiensi versus inovasi, atau kontrol versus fleksibilitas. Pemimpin yang bijaksana memahami bahwa tugasnya bukanlah mencari struktur yang sempurna, melainkan memilih dan mengadaptasi sebuah struktur yang paling pas dengan konteks spesifik organisasinya, seraya secara sadar mengelola keterbatasan yang melekat pada pilihannya tersebut.

Struktur birokrasi fungsional, sebagai arketipe organisasi klasik, menawarkan keunggulan utama dalam hal efisiensi dan prediktabilitas. Dengan mengelompokkan individu berdasarkan spesialisasi fungsional, struktur ini memungkinkan terjadinya

pendalaman keahlian dan skala ekonomi. Logika rasional yang mendasarinya dirancang untuk memaksimalkan efisiensi dan meminimalkan kesewenang-wenangan melalui aturan dan prosedur yang jelas (Weber, 1978: 956). Namun, kekuatan ini jugalah yang menjadi sumber kelemahannya. Struktur fungsional secara inheren rentan terhadap efek silo, di mana departemen-departemen menjadi terisolasi. Hal ini menghambat komunikasi lintas fungsi, memperlambat pengambilan keputusan, dan membuat organisasi menjadi kaku serta lamban dalam merespons perubahan lingkungan.

Birokrasi profesional, yang sering ditemukan di universitas atau rumah sakit, mencoba mengatasi sebagian dari kekakuan birokrasi murni dengan memberikan otonomi yang besar kepada para profesional. Keunggulan utamanya adalah pemberdayaan para ahli. Struktur ini secara efektif mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan inti kepada para profesional di tingkat bawah (Mintzberg, 1979: 351). Namun, dualisme antara inti profesional yang otonom dengan superstruktur administratif yang birokratis sering kali melahirkan tantangan. Koordinasi bisa menjadi sangat sulit, dan upaya perubahan strategis dari atas sering kali menghadapi resistensi dari para profesional yang merasa otonomi mereka terancam.

Struktur matriks hadir sebagai sebuah upaya rekayasa untuk secara simultan menuai keuntungan dari spesialisasi fungsional dan fleksibilitas tim proyek. Kelebihan utamanya terletak pada kapasitasnya untuk meningkatkan koordinasi dan memfasilitasi respons yang cepat terhadap tuntutan ganda dari lingkungan. Struktur ini merupakan solusi untuk organisasi yang menghadapi tingkat ketidakpastian yang tinggi dan tekanan untuk memproses informasi dalam jumlah besar (Davis & Lawrence, 1977: 21). Namun, keanggunan konseptualnya sering kali harus dibayar mahal dengan kompleksitas operasionalnya. Dualitas rantai komando secara inheren menciptakan potensi konflik peran dan ambiguitas, yang menuntut keterampilan manajerial dan budaya kolaborasi yang sangat kuat untuk dapat berfungsi secara efektif.

Di ujung kontinum yang paling adaptif, adhokrasi atau struktur tim berjaringan menawarkan kapasitas yang tak tertandingi untuk inovasi dan fleksibilitas, dengan meminimalkan hierarki formal dan mengorganisir pekerjaan di sekitar tim-tim proyek yang dinamis, struktur ini sangat ideal untuk lingkungan yang turbulen dan tugas-tugas yang kompleks. Ia bahkan diramalkan akan menjadi bentuk organisasi dominan di masa depan untuk mengatasi laju perubahan yang semakin cepat (Toffler, 1970: 124). Namun, kekuatan inovatifnya datang dengan keterbatasan yang signifikan. Struktur ini secara inheren tidak efisien dalam menjalankan tugas-tugas rutin, dan tingkat ambiguitas yang tinggi dapat menimbulkan *stres* serta menyulitkan proses kontrol kualitas dan pengembangan karir jangka panjang.

Menyadari bahwa setiap struktur murni memiliki keterbatasannya, pemikiran kontemporer bergerak ke arah model *hibrida* atau *ambidextrous*. Pendekatan ini menawarkan sebuah solusi atas dilema stabilitas versus inovasi. Keunggulannya adalah kemampuan organisasi untuk secara simultan mengelola dua logika struktural yang berbeda: mengeksploitasi efisiensi dari bisnis inti sambil mengeksplorasi peluang baru melalui unit yang lebih organik (O'Reilly & Tushman, 2004: 75). Pendekatan ini memungkinkan sebuah organisasi untuk menjadi efisien di masa sekarang sekaligus adaptif untuk masa depan. Namun, tantangan praktisnya sangatlah besar, terutama dalam mengelola kontradiksi antara subkultur efisiensi dan subkultur inovasi, yang menuntut sebuah kepemimpinan senior yang sangat terampil.

#### **F. Bentuk Struktur Organisasi Pendidikan**

Bentuk atau wujud dari sebuah struktur organisasi pendidikan bukanlah sebuah entitas yang monolitik, melainkan sebuah spektrum desain yang merefleksikan evolusi pemikiran, tuntutan lingkungan, dan filosofi pedagogis yang mendasarinya. Setiap bentuk menawarkan sebuah logika yang berbeda dalam mengonfigurasi hubungan, mengalokasikan wewenang, dan mengoordinasikan aktivitas.

Bentuk yang paling klasik dan telah lama menjadi arketipe bagi institusi pendidikan, terutama sekolah publik, adalah bentuk birokrasi hierarkis (struktur organisasi lini). Struktur ini dirancang untuk mencapai efisiensi, prediktabilitas, dan imparialitas melalui serangkaian karakteristik yang terdefinisi dengan jelas (Weber, 1978: 956). Ia ditandai oleh hierarki otoritas yang tegas, pembagian kerja berdasarkan spesialisasi fungsional, dan diatur oleh seperangkat aturan serta prosedur formal. Bentuk ini, pada masanya, merupakan sebuah inovasi yang memungkinkan pengelolaan sistem pendidikan massal secara efektif. Namun, bentuk birokrasi ini, dengan penekanannya pada kontrol dan kepatuhan, secara inheren bersifat kaku dan sering kali menjadi penghalang bagi inovasi serta adaptasi yang dibutuhkan di era yang terus berubah (Fullan, 2007: 25).

Sebagai respons terhadap keterbatasan bentuk birokrasi yang kaku, muncullah sebuah konsepsi alternatif yang memandang organisasi pendidikan sebagai sebuah bentuk kolegial atau komunitas profesional. Paradigma ini bergeser dari asumsi bahwa otoritas berasal dari posisi hierarkis menuju sebuah keyakinan bahwa pengaruh dan pengambilan keputusan harus didasarkan pada keahlian dan dialog profesional. Wujud paling konkret dari bentuk ini adalah implementasi komunitas pembelajar profesional, di mana pendidik secara rutin berkolaborasi dalam tim untuk merencanakan pengajaran dan menganalisis bukti belajar peserta didik (DuFour, *et al.*, 2010: 47). Interaksi kolaboratif antar pendidik ini pada akhirnya membangun modal profesional, yang menjadi fondasi bagi peningkatan kualitas pengajaran secara kolektif (Hargreaves & Fullan, 2012: 91).

Sebuah perspektif yang lebih radikal dan sangat berpengaruh dalam memahami bentuk organisasi pendidikan adalah konsep sistem yang berpasangan longgar. Konsep ini menyatakan bahwa banyak bagian dari sebuah sekolah sebenarnya hanya terhubung secara longgar satu sama lain, di mana struktur administratif sering kali memiliki sedikit pengaruh langsung terhadap apa yang sebenarnya terjadi di dalam ruang kelas (Weick, 1976: 3). Kelonggaran ini bersifat fungsional karena memungkinkan sekolah



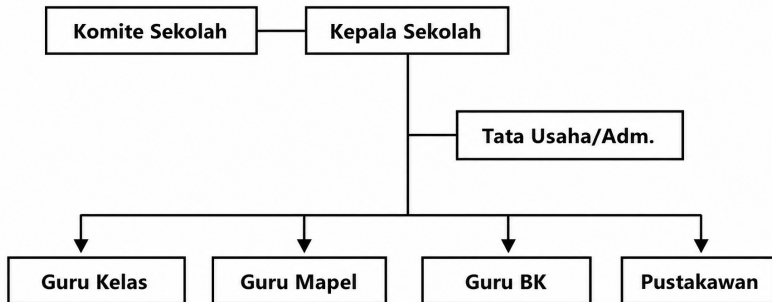
untuk menyerap guncangan dari perubahan kebijakan eksternal dan memberikan ruang bagi pendidik untuk berimprovisasi. Namun di sisi lain, bentuk ini juga menjelaskan mengapa reformasi pendidikan berskala besar sering kali gagal menembus dinding ruang kelas yang otonom.

Memasuki era keterhubungan global, pemahaman tentang bentuk organisasi pendidikan semakin bergerak ke arah model sistem terbuka dan berjaringan. Perspektif ini memandang institusi pendidikan bukan sebagai entitas yang tertutup, melainkan sebagai sebuah sistem terbuka yang secara konstan berinteraksi dengan lingkungannya. Batasan antara sekolah dengan komunitas, keluarga, dan dunia kerja menjadi semakin kabur. Oleh karena itu, membangun kemitraan yang otentik antara sekolah, keluarga, dan komunitas merupakan salah satu pilar utama untuk meningkatkan keberhasilan peserta didik (Epstein, 2011: 40). Teknologi digital semakin mempercepat munculnya bentuk organisasi berjaringan, mendefinisikan ulang sekolah bukan lagi sebagai satu-satunya sumber pengetahuan, melainkan sebagai seorang kurator dan fasilitator dari sebuah ekosistem pembelajaran yang jauh lebih luas.

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab sebelumnya bahwa bentuk struktur organisasi pendidikan, dibuat sesuai kebutuhan institusi pendidikan itu sendiri, yaitu

1. *Organisasi lini/garis* yaitu tipe organisasi tertua dan paling sederhana dengan garis komando vertikal yang tegas dari pimpinan tertinggi ke bawahan, artinya organisasi yang memberikan kewenangan kepada pimpinan langsung memberikan komando kepada pelaksana tanpa melalui pimpinan menengah. Setiap pendidik dan tenaga kependidikan dapat melapor kepada pimpinan langsung, sehingga menciptakan rantai komando yang sederhana, cepat, dan sangat jelas. Hubungan atasan-bawahan bersifat langsung, komando tunggal, dan struktur ini sangat ideal untuk organisasi sekolah berskala kecil, usaha rintisan (*startup*), atau organisasi berbentuk keluarga yang tidak memiliki operasional kompleks. Pimpinan tertinggi dapat langsung mengendalikan staf yang paling bawah tanpa harus melapor kepada manajer. Berbeda dengan struktur murni,

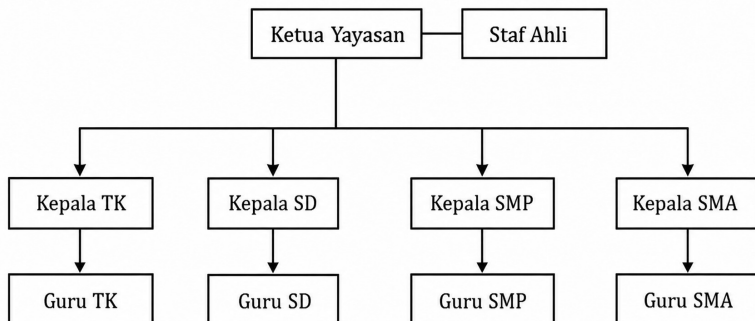
struktur organisasi lini dan staf menyertakan spesialis (staf ahli) untuk memberi masukan kepada manajer, namun wewenang tetap berada di jalur lini. Bentuk struktur organisasi lini/garis dalam bidang pendidikan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

**Contoh Struktur Organisasi Lini SD/MI**

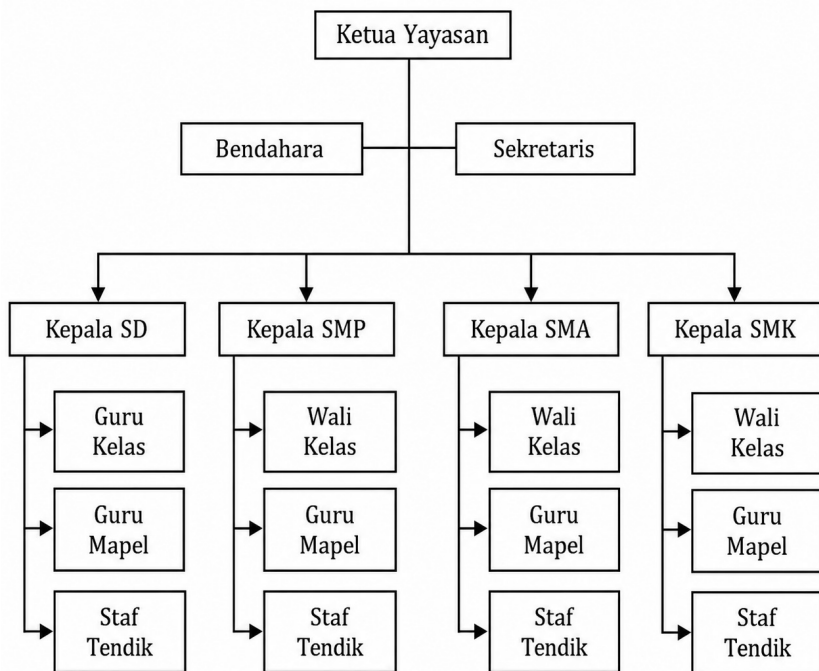
2. *Organisasi fungsional*, adalah tipe organisasi dengan model hierarki yang mengelompokkan bawahan/staf berdasarkan kesamaan fungsi, keahlian, atau spesialisasi kerja (contoh: pemasaran, keuangan, produksi). Tipe organisasi ini umum digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan koordinasi spesialis, namun dapat membatasi komunikasi antar Departemen/Bagian. Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan. Bentuk struktur organisasi fungsional dalam bidang pendidikan (Sekolah Swasta) adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2**

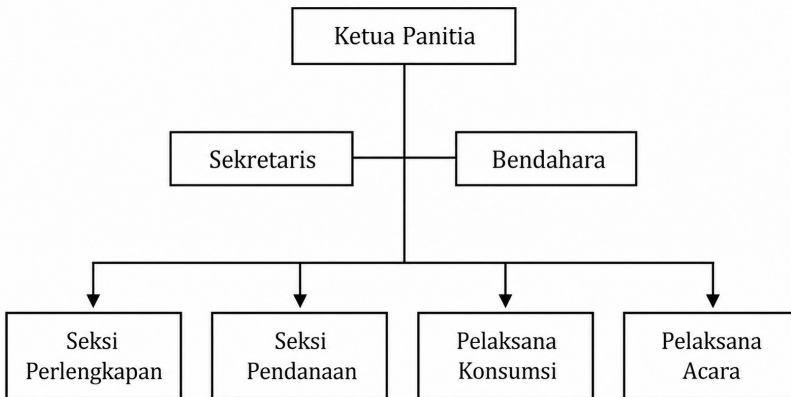
**Contoh Struktur Organisasi Fungsional Sekolah Swasta**

3. *Organisasi Matriks*, adalah tipe organisasi *hybrid* (gabungan) yang menggabungkan Departemen fungsional (misal: HRD, Marketing) dengan tim berbasis proyek/produk, di mana bawahan melapor kepada dua manajer, yaitu manajer fungsional maupun manajer proyek. Tipe organisasi ini memaksimalkan kolaborasi lintas fungsi, fleksibilitas sumber daya, dan efisiensi komunikasi, tetapi sering menyebabkan konflik wewenang. Bentuk struktur organisasi Matriks pada sekolah swasta yang memiliki banyak satuan pendidikan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.3**  
**Contoh Struktur Organisasi Matriks Sekolah Swasta**

4. *Organisasi kepanitiaan* adalah kelompok kerja sementara (*ad hoc*) yang dibentuk untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan tertentu secara khusus. Panitia bersifat sementara, memiliki struktur kolektif (Ketua, Sekretaris, Bendahara, Dvisi), dan bertanggung jawab kepada pengurus induk. Organisasi dibentuk untuk waktu terbatas dengan tugas-tugas tertentu. Kepanitiaan biasanya dibagi menjadi dua yaitu *Steering Committee* (SC) sebagai pengarah & *Organizing Committee* (OC) sebagai Pelaksana. Bentuk struktur organisasi kepanitiaan dalam bidang pendidikan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**Contoh Struktur Organisasi Kepanitiaan**





## **BAB III**

### **PERAN PSIKOLOGI SOSIAL DALAM PERILAKU ORGANISASI**

**P**erilaku organisasi pada hakikatnya merupakan sebuah studi/kajian sistematis interdisipliner dari berbagai ilmu yang berusaha mempelajari dan memahami kompleksitas perilaku manusia yaitu tindakan, sikap, dan interaksinya baik secara individu maupun kelompok di dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku organisasi berfokus pada upaya memahami perilaku manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan beretika.

Di antara berbagai disiplin ilmu yang memberikan kontribusi, psikologi sosial menempati posisi yang unik dan sentral. Jika psikologi secara umum berfokus kepada subjek secara individu sedangkan psikologi sosial berfokus pada sistem sosial yang secara spesifik menelaah titik temu di antara keduanya. Psikologi sosial adalah ilmu yang menyelidiki bagaimana pikiran, perasaan, dan perilaku individu dipengaruhi oleh kehadiran orang lain, baik secara aktual, imajiner, maupun implisit (Allport, 1985: 3). Dalam konteks organisasi, definisi ini menjadi sangat relevan. Organisasi adalah sebuah sarana sosial di mana individu tidak pernah bertindak dalam ruang hampa. Setiap keputusan dan tindakan seorang karyawan secara konstan dibentuk dan dipengaruhi oleh interaksi dengan rekan kerja, atasan, bawahan, dan norma kelompok.

Kontribusi psikologi sosial terhadap pemahaman perilaku organisasi sangatlah luas, mencakup berbagai topik krusial yang membentuk fondasi dari bidang studi ini. Salah satu area kontribusi utamanya adalah dalam

studi tentang perilaku dan dinamika kelompok. Psikologi sosial secara ekstensif meneliti bagaimana kelompok terbentuk, bagaimana norma informal muncul, serta bagaimana peran dan status didistribusikan. Konsep seperti kohesi kelompok terbukti menjadi prediktor kuat bagi kinerja tim. Lebih jauh, psikologi sosial juga menyoroti sisi gelap dari dinamika kelompok melalui fenomena seperti kemalasan sosial (*social loafing*), di mana individu cenderung mengerahkan upaya lebih sedikit ketika bekerja dalam kelompok, dan pemikiran kelompok (*groupthink*), sebuah kondisi di mana tekanan untuk konsensus menekan penilaian kritis dan mengarah pada pengambilan keputusan yang buruk (Janis, 1972: 9).

Peran penting selanjutnya dari psikologi sosial adalah dalam studi tentang persepsi sosial, atribusi, dan pembentukan sikap. Bagaimana seorang manajer mempersepsikan kinerja bawahannya, atau bagaimana seorang karyawan mengatribusikan penyebab keberhasilannya, adalah proses psikologis sosial yang memiliki implikasi nyata. Teori Atribusi menjelaskan bagaimana kita mencoba memahami penyebab di balik perilaku orang lain, apakah itu disebabkan oleh faktor internal (*disposisi*) atau faktor eksternal (*situasi*) (Kelley, 1973: 108). Selain itu, studi tentang sikap dan proses persuasi memberikan landasan teoretis bagi pemahaman topik-topik penting seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dengan menyediakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana individu saling memahami dan mengevaluasi satu sama lain, psikologi sosial memberikan wawasan yang tak ternilai bagi praktik manajemen sumber daya manusia.

## **A. Pengertian Psikologi Sosial**

Psikologi sosial adalah cabang disiplin ilmu psikologi yang mempelajari bagaimana pikiran, perasaan, dan perilaku individu dipengaruhi oleh kehadiran orang lain, baik secara aktual (nyata), imajiner maupun implisit (Allport, 1985: 3). Dalam konteks ini, psikologi sosial mengeksplorasi interaksi antara individu dan kelompok, serta bagaimana individu dipengaruhi oleh norma sosial, budaya, dan lingkungan sekitar. Psikologi sosial berfokus pada berbagai aspek perilaku manusia dalam konteks sosial, termasuk persepsi sosial, interaksi sosial, dinamika kelompok, dan pengaruh

sosial. Pemahaman tentang psikologi sosial membantu individu meningkatkan keterampilan interaksi sosial. Dengan memahami bagaimana persepsi dan ekspektasi sosial mempengaruhi perilaku, individu dapat berkomunikasi lebih efektif dan membangun hubungan yang lebih baik dengan orang lain.

Psikologi sosial juga mempelajari dinamika kelompok, termasuk bagaimana kelompok terbentuk, berfungsi, dan mengambil keputusan. Ini penting dalam konteks organisasi, di mana pemahaman tentang dinamika kelompok dapat meningkatkan kerja sama tim dan efektivitas organisasi. Psikologi sosial membantu individu mengidentifikasi sumber konflik dan mengembangkan strategi untuk menyelesaikannya. Dengan memahami persepsi dan motivasi pihak-pihak yang terlibat, individu dapat mengelola konflik dengan lebih efektif. Psikologi sosial juga memberikan berkontribusi positif terhadap peningkatan kesejahteraan mental individu dengan membantu mereka memahami dan mengelola pengaruh sosial yang negatif, seperti tekanan sosial, stereotip, dan prasangka. Ini penting dalam konteks kesehatan mental dan pengembangan pribadi.

Psikologi sosial sangat relevan untuk memahami bagaimana perilaku sosial individu dalam berbagai situasi dan bagaimana individu-individu tersebut dipengaruhi oleh orang lain dalam lingkungan sosialnya. Memahami *perilaku sosial* menuntut sebuah penyelaman ke dalam esensi dari interaksi manusia itu sendiri. Perilaku sosial bukanlah sekadar serangkaian tindakan yang dapat diamati, melainkan sebuah fenomena kompleks yang terjalin erat dengan proses kognitif dan afektif. Definisi ini secara lugas menangkap tiga dimensi fundamental perilaku sosial, yaitu: tindakan nyata, proses internal yang mendahuluinya, dan pengaruh lingkungan sosial.

Kehadiran orang lain, bahkan ketika mereka tidak berada secara fisik di hadapan kita, dapat secara kuat membentuk perilaku kita melalui norma sosial yang telah terinternalisasi. Dengan demikian, perilaku sosial adalah aktivitas, tindakan, atau respon



individu yang ditujukan kepada orang lain atau lingkungan sekitarnya, mencakup interaksi antar individu maupun kelompok. Perilaku sosial didasari sifat saling ketergantungan antar manusia dan bertujuan untuk menjaga hubungan, membangun kepercayaan, serta keharmonisan kelompok. pengertian perilaku sosial secara inheren bersifat relasional.

Salah satu pilar konseptual dalam memahami perilaku sosial adalah pengakuan atas kekuatan situasi. Perilaku sosial tidak hanya berfokus pada disposisi internal, akan tetapi psikologi sosial juga menunjukkan betapa kuatnya konteks situasional dalam membentuk tindakan manusia. Ada sebuah rumusan terkenal yang menyatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari interaksi antara pribadi dan lingkungannya (Lewin, 1951: 239). Pernyataan ini menegaskan bahwa untuk memahami suatu tindakan, kita harus menganalisis medan kekuatan sosial yang sedang bekerja. Realitas dari prinsip ini secara dramatis diilustrasikan oleh serangkaian eksperimen klasik. Eksperimen Penjara Stanford menunjukkan bagaimana individu normal dapat dengan cepat mengadopsi peran sosial yang ekstrem. Hal ini diperkuat lagi oleh sebuah penelitian yang mengungkapkan bahwa orang biasa bersedia untuk melakukan tindakan yang membahayakan orang lain di bawah tekanan instruksi dari figur otoritas (atasan) (Milgram, 1974: 6). Studi-studi ini secara kolektif memberikan pelajaran bahwa sering kali bukan jenis orangnya yang menentukan tindakan, melainkan jenis situasi di mana orang tersebut ditempatkan.

Landasan kognitif dari perilaku sosial juga merupakan area penyelidikan yang sangat penting. Manusia bukanlah perekam pasif, melainkan konstruktor aktif yang mencoba untuk memahami dunia sosialnya. Cabang ilmu yang dikenal sebagai kognisi sosial menelaah bagaimana kita memproses, menyimpan, dan menerapkan informasi tentang orang lain. Pikiran manusia, karena keterbatasan kapasitasnya, cenderung menggunakan jalan pintas mental (*heuristic*) untuk dapat menyederhanakan kompleksitas dunia sosial (Fiske & Taylor, 1991: 13). Salah satu bentuk jalan pintas ini adalah penggunaan skema atau *stereotip*. Proses kognitif penting

lainnya adalah atribusi, yaitu bagaimana kita menjelaskan penyebab sebuah perilaku. Dalam proses ini, kita cenderung mengatribusikan perilaku seseorang pada penyebab internal (disposisi) atau penyebab eksternal (situasi) (Heider, 1958: 297). Kecenderungan untuk terlalu melebih-lebihkan faktor disposisional dan meremehkan faktor situasional dalam menjelaskan perilaku orang lain dikenal sebagai kesalahan atribusi fundamental.

Perilaku sosial juga tidak dapat dipisahkan dari konsep diri, yang merupakan sebuah konstruksi sosial. Kita baru dapat memahami kemampuan dan opini kita sendiri dengan cara membandingkannya dengan orang lain (Festinger, 1954: 117). Proses perbandingan ini memiliki dampak langsung terhadap harga diri dan motivasi kita. Kehidupan sosial juga dapat dipandang sebagai sebuah panggung teater, di mana individu adalah aktor yang secara aktif terlibat dalam manajemen impresi, yaitu upaya untuk mengontrol bagaimana orang lain memandang kita (Goffman, 1959: 15). Kita mengadopsi berbagai topeng dan skrip perilaku yang berbeda tergantung pada audiens dan situasi. Pemahaman ini menunjukkan bahwa perilaku sosial sering kali merupakan sebuah pertunjukan yang terampil, yang bertujuan untuk mempresentasikan citra diri yang diinginkan dan mempertahankan harmoni sosial.

Ketika individu berkumpul, sebuah level analisis baru muncul, yaitu dinamika kelompok dan hubungan antarkelompok. Sebagian dari konsep diri berasal dari keanggotaan kita dalam kelompok sosial, yang dapat memicu kecenderungan untuk mengkategorikan dunia menjadi kelompok sendiri (*in-group*) dan kelompok lain (*out-group*) (Tajfel & Turner, 1979: 40). Di dalam kelompok, fenomena seperti fasilitasi sosial, di mana kehadiran orang lain meningkatkan kinerja, dan kemalasan sosial, di mana individu mengurangi upaya dalam tugas kolektif, menunjukkan bagaimana konteks kelompok memodulasi perilaku. Lebih jauh, kelompok juga dapat mengarah pada proses *deindividuasi*, yaitu fenomena psikologi sosial di mana individu kehilangan kesadaran diri dan identitas pribadi saat berada dalam kelompok besar, menyebabkan penurunan evaluasi diri dan batasan batin. Akibatnya, orang cenderung mengadopsi

mentalitas massa, bertindak impulsif, atau melanggar norma sosial karena merasa anonim dan kurang akuntabel. Pemahaman terhadap proses-proses ini menuntut sebuah analisis yang mampu bergerak secara fleksibel melintasi berbagai level, dari proses kognitif individu hingga ke dinamika kompleks antar kelompok.

## **B. Pengertian Prilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang secara sistematis menyelidiki dampak dari individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam sebuah organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut guna meningkatkan kinerja, produktivitas dan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2019: 10). Perilaku organisasi bukanlah sebuah kumpulan anekdot atau intuisi manajerial, melainkan sebuah pendekatan ilmiah yang menggunakan metode penelitian yang ketat. Keunikan dari perilaku organisasi terletak pada sifatnya yang sangat interdisipliner. Perilaku organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan secara eklektik meminjam dan mensintesis konsep dari berbagai ilmu induk seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi. Pendekatan interdisipliner inilah yang memberikan kekayaan, keluasan dan kedalaman pada perilaku organisasi, memungkinkannya untuk menganalisis fenomena yang kompleks dari berbagai sudut pandang (Luthans, 2011: 8)..

Untuk dapat mengurai kompleksitas tersebut, bidang perilaku organisasi secara konvensional membagi analisisnya ke dalam tiga level/tingkatan, yaitu: level individu, level kelompok, dan level sistem organisasi.

1. Tingkat analisis *pertama*, level individu, berfokus pada fondasi psikologis dari perilaku di tempat kerja. Di sini, kita menyelidiki bagaimana karakteristik individu seperti kepribadian dan nilai-nilai berinteraksi dengan proses psikologis seperti persepsi dan motivasi. Sifat-sifat kepribadian yang stabil, seperti kehati-hatian (*conscientiousness*) dan stabilitas emosi, secara konsisten dapat memprediksi kinerja pekerjaan di berbagai konteks (McCrae & Costa, 1997: 513). Pemahaman pada level mikro ini sangat

krusial bagi praktik manajemen sumber daya manusia, mulai dari proses rekrutmen hingga sistem kompensasi. Individu tidak mau diisolasi, karena mereka pada dasarnya adalah *homo socius*, yaitu makhluk yang selalu ingin berinteraksi dan tidak dapat hidup sendiri. Isolasi sosial dianggap sebagai keadaan negatif yang mengancam karena bertentangan dengan naluri dasar manusia untuk terhubung dengan sesamanya. Individu menjadi bagian dari sebuah level kelompok.

2. Tingkat analisis kedua ini menelaah bagaimana perilaku individu berubah dan dibentuk oleh konteks sosial di sekelilingnya. Fenomena yang muncul pada level ini tidak dapat dijelaskan hanya dengan menjumlahkan karakteristik individu. Norma-norma informal yang berkembang di dalam sebuah kelompok kerja sering kali memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap produktivitas daripada insentif finansial formal (Mayo, 1933: 114). Psikologi sosial memberikan kontribusi yang sangat besar pada level ini, dengan menjelaskan konsep seperti kohesi kelompok, peran, status, dan dinamika kekuasaan. Pemahaman pada level meso ini sangat penting karena sebagian besar pekerjaan dalam organisasi modern diselesaikan melalui tim.
3. Tingkat analisis ketiga (tertinggi), level sistem organisasi, memperluas lensa kita untuk melihat bagaimana konteks organisasional yang lebih luas membentuk perilaku individu dan kelompok. Pada level makro ini, kita menganalisis variabel seperti desain struktur dan budaya organisasi. Struktur sebuah organisasi secara langsung memengaruhi pola komunikasi, tingkat otonomi, dan hubungan kekuasaan. Budaya organisasi, yang merupakan serangkaian asumsi dasar yang dianut bersama, adalah salah satu kekuatan paling kuat namun paling tidak terlihat yang membentuk perilaku di tempat kerja (Schein, 1985: 9). Kebijakan sumber daya manusia juga mengirimkan sinyal kuat kepada karyawan tentang perilaku apa yang dihargai oleh organisasi.

Sebagai sebuah sintesis, pendekatan modern dalam perilaku organisasi sangat diwarnai oleh perspektif kontingensi. Perspektif ini menolak gagasan bahwa ada satu cara terbaik untuk mengelola orang atau organisasi. Sebaliknya, ia berargumen bahwa efektivitas dari sebuah praktik manajemen bergantung pada situasi atau konteks di mana ia diterapkan. Gaya kepemimpinan yang efektif di satu situasi bisa jadi tidak efektif di situasi lain, yang bergantung pada faktor-faktor seperti hubungan pemimpin-anggota dan struktur tugas (Fiedler, 1967: 15). Prinsip kontingensi ini berlaku di seluruh spektrum perilaku organisasi. Pemahaman yang holistik inilah yang memungkinkan bidang ini dapat menjelaskan, memprediksi, dan memberikan panduan untuk secara sadar memengaruhi perilaku guna mencapai tujuan organisasi.

### **C. Peran Psikologi Sosial Dalam Organisasi**

Perilaku organisasi sebagai sebuah bidang studi interdisipliner pada hakikatnya adalah sebuah arena pertemuan antara berbagai ilmu yang mencoba memahami kompleksitas perilaku manusia dalam konteks kerja. Di antara berbagai disiplin ilmu yang memberikan kontribusi adalah psikologi sosial menempati posisi yang unik dan sentral. Psikologi sosial adalah ilmu yang menyelidiki bagaimana pikiran, perasaan, dan perilaku individu dipengaruhi oleh kehadiran orang lain, baik secara aktual, imajiner, maupun implisit (Allport, 1985: 3). Dalam konteks organisasi, definisi ini menjadi sangat relevan. Organisasi adalah sebuah panggung sosial di mana individu tidak pernah bertindak dalam ruang hampa. Setiap keputusan, tindakan, dan bahkan persepsi seorang karyawan secara konstan dibentuk dan dipengaruhi oleh interaksi dengan rekan kerja, atasan, bawahan, dan norma kelompok.

Kontribusi psikologi sosial terhadap pemahaman perilaku organisasi sangatlah luas, mencakup berbagai topik krusial. Salah satu area kontribusi utamanya adalah dalam studi tentang perilaku dan dinamika kelompok. Psikologi sosial secara ekstensif meneliti bagaimana kelompok terbentuk, bagaimana norma informal muncul, serta bagaimana peran dan status didistribusikan. Konsep

seperti kohesi kelompok terbukti menjadi prediktor kuat bagi kinerja tim. Lebih jauh, psikologi sosial juga menyoroti sisi gelap dari dinamika kelompok melalui fenomena seperti kemalasan sosial (*social loafing*), di mana individu cenderung mengerahkan upaya lebih sedikit ketika bekerja dalam kelompok, dan pemikiran kelompok (*groupthink*), sebuah kondisi di mana tekanan untuk konsensus menekan penilaian kritis dan mengarah pada pengambilan keputusan yang buruk (Janis, 1972: 9).

Peran krusial selanjutnya dari psikologi sosial adalah dalam studi tentang persepsi sosial, atribusi, dan pembentukan sikap. Bagaimana seorang manajer mempersepsikan kinerja bawahannya adalah proses psikologis sosial yang memiliki implikasi nyata. Teori Atribusi menjelaskan bagaimana kita mencoba memahami penyebab di balik perilaku orang lain, apakah itu disebabkan oleh faktor internal (*disposisi*) atau faktor eksternal (*situasi*) (Kelley, 1973: 108). Selain itu, studi tentang sikap dan proses persuasi memberikan landasan teoretis bagi pemahaman topik-topik penting seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dengan menyediakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana individu saling memahami dan mengevaluasi, psikologi sosial memberikan wawasan yang tak ternilai bagi praktik manajemen sumber daya manusia.

Kontribusi krusial lainnya dari psikologi sosial adalah dalam studi tentang pengaruh sosial, kekuasaan, dan kepemimpinan. Kepemimpinan pada esensinya adalah sebuah proses pengaruh sosial. Tekanan kelompok dapat membuat individu menyangkal persepsi mereka sendiri, sebuah fenomena konformitas yang sering terjadi dalam rapat-rapat pengambilan keputusan di organisasi (Asch, 1951: 177). Selain itu, studi tentang kepatuhan pada otoritas memberikan wawasan mendalam tentang dinamika hubungan atasan-bawahan dan potensi penyalahgunaan kekuasaan (Milgram, 1974: 6). Psikologi sosial juga membantu membedah berbagai basis kekuasaan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin, yang dapat dibedakan antara kekuasaan formal, seperti legitimasi, imbalan, paksaan, dengan kekuasaan personal (French & Raven, 1959: 155).

Sebagai sebuah sintesis, peran psikologi sosial dalam perilaku organisasi adalah sebagai iluminator dari ruang antara individu. Psikologi sosial menyingkap proses-proses tak terlihat yang mengatur bagaimana orang saling berhubungan, saling memengaruhi, dan bekerja sama atau berkonflik. Di era modern yang menuntut kolaborasi dan inovasi, wawasan dari psikologi sosial menjadi semakin tak ternilai. Pemahaman tentang prasangka dan stereotip menjadi landasan bagi program pelatihan keragaman dan inklusi yang efektif. Pemahaman tentang komunikasi persuasif menjadi kunci bagi para pemimpin untuk mengelola perubahan organisasi. Dengan memberikan dasar ilmiah untuk memahami interaksi manusia, psikologi sosial melengkapi para pemimpin dengan perangkat konseptual untuk membangun organisasi yang tidak hanya produktif, tetapi juga sehat secara sosial.

#### **D. Teori-Teori Psikologi Sosial Tentang Prilaku Manusia Dalam Organisasi**

Untuk menyingkap kompleksitas perilaku manusia di dalam sebuah organisasi, psikologi sosial menawarkan serangkaian lensa teoretis yang kaya dan beragam. Setiap teori memberikan sebuah perspektif yang unik, menyoroti berbagai aspek yang berbeda dari pengalaman manusia. Teori-teori ini bukanlah kerangka kerja yang saling meniadakan, melainkan fragmen-fragmen dari sebuah mozaik yang lebih besar. Dengan memahaminya secara holistik, kita dapat memperoleh sebuah apresiasi yang lebih mendalam tentang mengapa individu berpikir, merasa, dan bertindak dengan cara tertentu di tempat kerja.

##### **1. Teori Genetika (*Genetic theory*)**

Salah satu perspektif yang paling fundamental dalam upaya memahami perilaku manusia dalam organisasi adalah teori genetika. Teori ini berakar pada perdebatan klasik antara alam atau lingkungan versus bawaan atau pengasuhan (*nature versus nurture*), dan berargumen bahwa sebagian dari perilaku manusia secara signifikan dipengaruhi oleh warisan genetik (bawaan). Penelitian

di bidang genetika perilaku secara konsisten menunjukkan bahwa banyak sifat psikologis, mulai dari ekstrasversi hingga neurotisme, memiliki komponen heritabilitas yang substansial (Bouchard, 1994: 1700). Dalam konteks organisasi, implikasi dari teori ini sangatlah mendalam. Teori genetika menyarankan bahwa individu tidak memasuki dunia kerja sebagai sebuah lembaran kosong. Sebaliknya, mereka membawa serta predisposisi bawaan yang akan memengaruhi cara mereka merespons stres, berinteraksi, dan bahkan gaya kepemimpinan yang cenderung mereka adopsi.

Dalam konteks perilaku organisasi, teori genetika (genetika perilaku) melihat bahwa sifat bawaan, karakteristik fisik, dan kecerdasan individu sangat dipengaruhi oleh susunan DNA. Berikut adalah penjabaran spesifik mengenai bagaimana teori ini menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi:

a. Pembawaan Sifat dan Kepemimpinan (*Leadership*)

Dalam teori kepemimpinan klasik (sering disebut *Teori Genetis*), seseorang dianggap dilahirkan sebagai pemimpin, bukan dibentuk. Organisasi sering kali melihat adanya kualitas bawaan seperti tingkat kecerdasan (*inteligensi*), kemampuan beradaptasi dan bersosialisasi, serta kondisi fisik tertentu yang diwariskan. Karakter bawaan ini mencakup: 1) kecerdasan emosional dan empati dalam mengelola tim. 2) rasa percaya diri, ambisi, dan rasa ingin tahu yang mendorong inisiatif.

b. Variasi Tingkat Kepuasan Kerja dan Motivasi

Berbagai studi genetika perilaku modern seperti riset dalam *Organizational Behavior* (Perilaku Organisasi) menemukan bahwa variasi dalam kepuasan kerja dan motivasi sebagiannya merupakan sifat yang diwariskan. Artinya, beberapa orang memiliki kecenderungan biologis bawaan untuk merasa lebih positif, mudah puas, atau lebih termotivasi dalam berbagai situasi kerja dibandingkan rekan mereka, terlepas dari kondisi lingkungan kerjanya.



c. Seleksi Diri dan Organisasi

Pendekatan genetika juga menjelaskan fenomena penempatan diri manusia dalam lingkungan kerja (seleksi alam dalam karier): 1) seleksi diri (*self-selection*) adalah individu dengan profil genetik dan kepribadian tertentu secara sadar atau tidak sadar cenderung memilih bidang karier, jenis organisasi, dan lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik bawaan mereka. 2) seleksi organisasi: di sisi lain, proses rekrutmen organisasi secara alami sering menyaring individu berdasarkan sifat-sifat bawaan tertentu yang dipandang bernilai tinggi, seperti ketahanan mental dan kecerdasan.

d. Interaksi Gen dan Lingkungan Kerja (*Epigenetika*)

Perilaku manusia tidak sepenuhnya ditentukan oleh takdir genetik. Genetika perilaku modern mengakui adanya interaksi yang dinamis. Kode genetik menyediakan kapasitas dasar (seperti potensi bakat atau tingkat *stres* bawaan), tetapi lingkungan kerjalah (budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan, sistem *reward*) yang memicu gen tersebut aktif atau tidak.

Dengan demikian, maka menurut terori genetika tentang perilaku manusia dalam organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1.) Teori ini menekankan bahwa tingkah laku seseorang dalam sebuah komunitas atau organisasi adalah merupakan bawaan sejak lahir.
- 2.) Tingkah laku sosial seseorang dihubungkan atau mempunyai akar pada penyebab genetik yang tidak dipelajari
- 3.) Tingkah laku agresi seseorang dalam organisasi adalah perwujudan dari instink agresi yang dibawa sejak lahir dan berasal dari kebutuhan untuk melindungi diri
- 4.) McDougale: banyak tingkah spesifik dapat dijelaskan dalam istilah instink, tingkah laku memiliki tujuan langsung yang tidak dipelajari. Contoh: Ibu melindungi anaknya maka dia menjelaskan tingkah laku tersebut sebagai parental instink.

- 5.) Sebagian ahli psikologi sosial menolak pendapat teori instink sebagai penjelasan tingkah laku sosial, sebab teori instink tidak dapat menjelaskan alasan dibalik tingkah laku dan tidak dapat memberikan prediktor yang akurat atas tingkah laku yang akan datang

Teori genetika perlu dipelajari, agar dapat mengetahui sifat-sifat keturunan setiap orang yang berada dilingkungan kita. Sebagai manusia kita tidak hidup *autonom* dan terinsolir dari orang lain di sekitar kita tetapi kita menjalin ekosistem dengan mereka.

## 2. Teori Behaviorisme (*Behaviorism Theory*)

Bergeser dari fokus internal pada teori genetika, teori behaviorisme menawarkan sebuah perspektif eksternal secara radikal. Teori behaviorisme adalah aliran psikologi dan teori belajar yang berfokus pada perilaku yang dapat diamati dan diukur, mengabaikan proses mental internal. Belajar dianggap sebagai perubahan perilaku hasil interaksi antara *stimulus* (rangsangan lingkungan) dan *respons* (reaksi individu), yang dibentuk melalui pengulangan dan konsekuensi. Segala hal yang diberikan oleh lingkungan (*stimulus*) akan memicu reaksi (*respons*). Penguatan (*reinforcement*) adalah segala hal yang memperkuat atau mengulangi respons. Penguatan positif (hadiah) meningkatkan kemungkinan perilaku diulang, sementara penguatan negatif (hukuman) mencegah munculnya perilaku yang tidak diinginkan.

Bagi seorang behavioris, proses mental internal adalah sebuah kotak hitam yang tidak relevan. Kunci untuk memahami perilaku terletak pada prinsip penguatan (*reinforcement*). Perilaku yang diikuti oleh konsekuensi yang menyenangkan (penguatan positif) cenderung akan diulang, sementara perilaku yang diikuti oleh konsekuensi yang tidak menyenangkan seperti hukuman (*punishment*) cenderung akan dihilangkan (Skinner, 1953: 65). Peran teori ini dalam organisasi sangatlah nyata. Hampir seluruh sistem manajemen kinerja modern dan skema kompensasi berbasis insentif berakar pada logika behavioristik. Teori behaviorisme memandang bahwa seseorang dalam organisasi pada dasarnya

pasif, menjadi aktif karena merespon stimulus dari lingkungan. Pendekatan behavioris berfokus pada membimbing pemimpin mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Teori ini menganalisa tingkah laku sosial dalam istilah “asosiasi yang dipelajari” antara stimulus dan respon.

Tokoh-tokoh teori ini adalah Pavlov, Skinner, dan Albert Bandura. Teori behaviorisme merupakan lawan dari teori genetika. Teori behaviorisme lebih menekankan pada peranan situasi dan lingkungan sebagai sumber penyebab tingkah laku seseorang dan merupakan lawan dari teori genetika. Ivan Pavlov yang dikenal dengan *classical conditioning* (pengondisian klasik), melalui eksperimen anjing dan bel, ia membuktikan bahwa stimulus netral bisa dikondisikan untuk menghasilkan respons tertentu. B.F. Skinner dikenal dengan *operant conditioning* (pengondisian operan), menekankan bahwa perilaku seseorang dikendalikan oleh konsekuensi atau imbalan (*rewards*) yang didapatkan setelah melakukan tindakan tersebut. John B. Watson tokoh pelopor yang meyakini bahwa semua perilaku manusia merupakan hasil dari proses pembelajaran dan respons terhadap stimulus lingkungan, terlepas dari faktor bawaan.

### 3. Teori Psikoanalisa (*Psychoanalytic Theory*)

Teori Psikoanalisis adalah kerangka kerja psikologis yang dipelopori oleh Sigmund Freud, yang meyakini bahwa kepribadian dan perilaku manusia dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh pengalaman masa kecil dan dorongan bawah sadar (*unconscious forces*), seperti hasrat dan agresi. Kepribadian manusia dipandang sebagai sebuah arena konflik dinamis antara tiga struktur, yaitu (dorongan primitif), ego (penengah yang rasional), dan superego (gudang moralitas sosial) (Freud, 1923: 29). Banyak dari konflik ini terjadi di luar kesadaran kita, namun termanifestasi dalam perilaku melalui mekanisme pertahanan diri. Dalam konteks organisasi, perspektif psikoanalitik memberikan wawasan yang unik tentang sisi irasional dari kehidupan organisasi. Psikoanalisa membantu kita memahami mengapa beberapa pemimpin memiliki kebutuhan

narsistik akan kekuasaan atau mengapa sebuah tim secara kolektif menunjukkan resistensi yang tidak dapat dijelaskan terhadap sebuah perubahan.

Sigmund Freud membagi kepribadian seseorang dalam organisasi menjadi tiga sistem yang saling berinteraksi:

- a. Id merupakan aspek biologis dan bawaan lahir yang bekerja berdasarkan *prinsip kesenangan* (mencari kepuasan instan dan menghindari rasa sakit) tanpa memedulikan norma sosial.
- b. Ego merupakan aspek psikologis yang menjadi penengah antara dorongan Id dan batasan realitas luar, yang bekerja berdasarkan *prinsip realitas*.
- c. Superego, merupakan aspek moral dan hati nurani, yang mewakili nilai-nilai, norma, serta cita-cita moral yang ditanamkan oleh lingkungan sosial atau orang tua.

Adapun kehidupan mental manusia diibaratkan sebagai gunung es, di mana kesadaran dibagi menjadi tiga tingkatan:

- a. Sadar (*conscious*), yaitu segala hal yang sedang dipikirkan, dirasakan, dan disadari pada momen saat ini.
- b. Prasadar (*subconscious/preconscious*), yaitu memori atau informasi yang tidak sedang dipikirkan, tetapi dapat dengan mudah ditarik kembali ke alam sadar (seperti mengingat nomor telepon).
- c. Tidak sadar (*unconscious*), yaitu bagian terbesar dari pikiran kita yang menyimpan insting, hasrat, ketakutan, serta trauma masa lalu yang ditekan. Ini adalah pendorong utama perilaku kita sehari-hari.

Teori psikoanalisis Sigmund Freud menyimpulkan bahwa perilaku manusia didorong oleh pikiran, hasrat, dan konflik tak sadar. Kepribadian terbentuk dari tiga elemen, yaitu *Id* (naluri dasar), *ego* (penengah realitis), dan *superego* (moralitas) serta sangat dipengaruhi oleh pengalaman traumatis atau psikoseksual pada masa kanak-kanak awal.

#### 4. Teori Kognitif (*Cognitive Theory*)

Sebagai sebuah reaksi terhadap behaviorisme dan psikoanalisa, teori kognitif muncul dengan menempatkan proses mental sebagai pusat dari perilaku manusia. Teori kognitif dalam organisasi berfokus pada bagaimana individu memproses, menyimpan, dan menggunakan informasi di lingkungan kerja. Pendekatan ini memandang individu sebagai seorang pemroses informasi yang aktif. Salah satu cabang yang paling berpengaruh adalah teori kognitif sosial, yang memperkenalkan konsep determinisme resiprokal. Konsep ini menyatakan bahwa perilaku, faktor personal (kognisi), dan lingkungan saling memengaruhi satu sama lain dalam sebuah interaksi timbal balik (Bandura, 1986: 23). Salah satu kontribusi utamanya yang sangat relevan bagi organisasi adalah konsep efikasi diri (*self-efficacy*), yaitu keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk berhasil, yang terbukti menjadi salah satu prediktor terkuat bagi motivasi dan kinerja.

Teori ini berperan penting dalam merancang pelatihan karyawan, pengambilan keputusan, manajemen kinerja, dan pemecahan masalah guna meningkatkan efisiensi dan adaptabilitas organisasi secara keseluruhan. Pendekatan kognitif memiliki berbagai peranan strategis dalam organisasi, antara lain:

##### a. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Penerapan teori kognitif (seperti teori kognitif sosial) menekankan proses belajar melalui observasi, pemodelan (*modeling*), dan pengaturan diri. Organisasi dapat menerapkan sistem *mentoring* atau *coaching*, di mana karyawan baru mengamati dan meniru perilaku kerja yang efektif dari para senior. Pelatihan difokuskan pada pemahaman konsep dan pemecahan masalah, bukan sekadar menghafal instruksi (penghafalan mekanis), sehingga karyawan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi.

##### b. Pengambilan Keputusan (Decision Making)

Teori ini membantu organisasi memahami bagaimana pemimpin dan anggota tim mengolah informasi, asumsi, dan bias. Organisasi dapat mengevaluasi bagaimana bias kognitif

dapat memengaruhi keputusan yang krusial. Mendorong organisasi untuk menerapkan kerangka berpikir kritis guna meminimalisir kesalahan persepsi.

c. Motivasi dan Penetapan Tujuan (*Goal-Setting*)

Teori ini membedakan antara apa yang dipelajari dan apa yang dilakukan. Karyawan termotivasi oleh harapan, evaluasi diri, dan nilai dari imbalan (*insentif*) yang mereka terima. Organisasi dapat merancang sistem penghargaan (*reward*) yang sesuai dengan persepsi dan harapan karyawan. Melibatkan karyawan dalam menyusun target (*management by objectives*) untuk membangun rasa kepemilikan dan motivasi internal.

d. Manajemen Budaya dan Perubahan (*Change Management*)

Teori disonansi kognitif menjelaskan bahwa seseorang akan merasa tidak nyaman ketika dihadapkan pada informasi atau lingkungan yang bertentangan dengan keyakinannya. Jika organisasi melakukan perubahan besar (misalnya restrukturisasi atau transformasi digital), manajemen harus mengelola pola pikir karyawan. Organisasi perlu memberikan komunikasi yang jelas dan edukasi untuk menyamakan persepsi, mengurangi resistensi, dan membangun penerimaan terhadap budaya kerja yang baru.

e. Komunikasi Organisasi

Teori ini menyoroti bahwa pesan yang disampaikan manajemen sering kali diartikan berbeda oleh karyawan tergantung pada *skema kognitif* (latar belakang, pengalaman, dan nilai) masing-masing. Memandu manajer untuk menyampaikan pesan dengan cara yang jelas, transparan, dan berulang agar pesan yang diterima sesuai dengan tujuan awal organisasi.

Tokoh utama dalam teori kognitif adalah Jean Piaget yang dikenal sebagai pelopor perkembangan kognitif. Tokoh penting lainnya meliputi Jerome Bruner, David Ausubel, dan Robert M. Gagne. Sementara itu, Lev Vygotsky dan Albert Bandura lebih menonjol dalam pengembangan teori kognitif sosial.

## 5. Teori Peranan (*Role Theory*)

Teori Peranan (*role theory*), menggeser fokus dari proses internal individu ke ekspektasi sosial yang melekat pada posisi yang mereka tempati. Teori ini berargumen bahwa sebagian besar perilaku sosial kita tidak diciptakan secara spontan, melainkan dipandu oleh serangkaian ekspektasi yang telah didefinisikan secara sosial. Kehidupan sosial dapat digambarkan sebagai sebuah pertunjukan teater, di mana individu adalah aktor yang secara konstan mengelola impresi mereka untuk menampilkan citra diri yang sesuai dengan peran yang mereka mainkan (Goffman, 1959: 15). Teori Peranan sangat berguna dalam menjelaskan fenomena seperti konflik peran dan ambiguitas peran, yang keduanya terbukti menjadi sumber *stres* yang signifikan di tempat kerja. Pemahaman terhadap teori ini membantu para manajer untuk merancang peran dengan lebih jelas dan mengelola ekspektasi untuk mengurangi potensi konflik.

Teori peranan dalam organisasi adalah kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana ekspektasi, hak, dan kewajiban dari sebuah posisi (status) memandu perilaku seseorang. Teori ini menganggap organisasi sebagai panggung di mana setiap anggota bertindak sebagai aktor yang menjalankan skenario yang telah ditentukan. Berikut adalah konsep inti dan elemen utama dari teori peranan dalam konteks organisasi:

- a. Elemen utama peranan; ekspektasi peran (*role expectations*), standar perilaku atau tugas yang diharapkan oleh organisasi (rekan kerja, atasan, atau klien) untuk dilakukan oleh pemegang posisi tertentu. Perilaku peran (*role behavior*) tindakan atau kinerja aktual yang benar-benar dilakukan oleh individu dalam posisi tersebut. Konflik peran (*role conflict*) terjadi ketika seseorang dihadapkan pada dua tuntutan atau lebih yang saling bertentangan. Misalnya, atasan menuntut produktivitas tinggi, namun bawahan menuntut kelonggaran.

- b. Jenis-jenis peranan dalam organisasi adalah peranan formal seperti tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan (*Job Description*) dan struktur organisasi. Peranan informal, yaitu perilaku sukarela yang muncul secara natural berdasarkan hubungan antarmanusia atau dinamika kelompok, seperti menjadi “penengah”, “motivator”, atau “pembawa suasana”.
- c. Dinamika peranan (*role dynamics*); ketidakjelasan peranan (*role ambiguity*), ketidakpastian mengenai batasan tugas, tanggung jawab, atau harapan kinerja. sering terjadi pada karyawan baru atau perubahan struktur. Kelebihan peranan (*role overload*) situasi di mana tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas waktu dan kemampuan individu, yang dapat memicu *stres* kerja.

Memahami teori peranan sangatlah penting untuk membantu manajemen dalam merancang struktur jabatan yang jelas, mengurangi *stres* karyawan akibat tumpang tindih tugas, serta meningkatkan efisiensi kerja karena setiap anggota mengetahui batasan dan target kontribusi mereka. Beberapa tokoh utama yang mengembangkan teori ini meliputi:

- a. Ralph Linton adalah antropolog yang pertama kali meletakkan dasar teori peranan dalam sosiologi, dengan membedakan konsep antara *status* (posisi) dan *peran* (perilaku yang diharapkan dari posisi tersebut).
- b. George Herbert Mead, mengembangkan teori peranan dalam psikologi sosial, menekankan bahwa peran dibentuk melalui interaksi sosial dan pemahaman terhadap harapan orang lain.
- c. Bruce J. Biddle & Edwin J. Thomas adalah sosiolog yang mengklasifikasikan teori peranan ke dalam matriks hubungan orang dan perilaku.
- d. Henry Mintzberg, mengaplikasikan teori peranan secara spesifik ke dalam manajemen dan organisasi, dengan membaginya menjadi tiga kategori utama: antarpribadi, informasional, dan pembuat keputusan.



- e. Talcott Parsons, adalah yang memasukkan peranan ke dalam sistem sosial yang lebih besar, di mana setiap orang dalam organisasi harus menjalankan fungsinya agar sistem tetap stabil.

Persepektif dasar dari teori ini adalah bahwa tingkah laku seseorang dalam organisasi dibentuk oleh peranan-peranan yang diberikan organisasi kepada individu-individu dalam organisasi untuk melaksanakannya. Menurut teori ini peranan yang berbeda akan membuat jenis tingkah laku yang berbeda pula, Jadi tingkah laku seseorang dalam suatu situasi, tidak sama dengan tingkah laku pada situasi yang lain. Menurut teori peranan bahwa tingkah laku seseorang dihubungkan dengan suatu posisi tertentu. Implikasi dari teori ini adalah jika kita memiliki informasi tentang *role expectation* untuk suatu posisi tertentu, maka kita dapat meramalkan bagian dari perilaku yang bermakna dari orang tersebut.

Kelebihan utama teori peranan (*role theory*) terletak pada kemampuannya menghubungkan struktur sosial yang makro dengan perilaku individu secara konkret. Teori ini membantu kita memahami bagaimana seseorang harus bertindak dalam lingkungan masyarakat berdasarkan status atau posisinya. Sedangkan kelemahannya adalah bahwa teori peran (*role theory*) sering dikritik karena terlalu kaku dan deterministik.



## **BAB IV**

### **MENGELOLA EMOSI DAN SUASANA HATI DALAM ORGANISASI**

**D**iskursus mengenai kepemimpinan dan organisasi didominasi oleh sebuah paradigma rasionalitas murni, yang memandang tempat kerja sebagai sebuah arena di mana logika, efisiensi, dan pengambilan keputusan yang dingin menjadi primadona. Dalam pandangan ini, emosi sering kali dianggap sebagai sebuah gangguan irasional yang harus ditekan atau diabaikan agar tidak mengganggu kelancaran operasional. Namun, penelaahan yang lebih mendalam terhadap realitas kehidupan organisasional menyingkap sebuah kebenaran yang tak terhindarkan, bahwa organisasi, pada hakikatnya, adalah sebuah panggung yang sarat dengan muatan emosional.

Perlu diketahui bahwa mengabaikan peran emosi dan suasana hati berarti kita gagal untuk memahami perilaku manusia secara utuh. Setiap interaksi, pengambilan keputusan, dan dinamika perubahan di dalam sebuah organisasi selalu diwarnai oleh spektrum perasaan manusia. Oleh karena itu, pemahaman modern tentang perilaku organisasi menuntut sebuah pergeseran fundamental, dari mitos rasionalitas menuju pengakuan bahwa mengelola emosi dan suasana hati bukanlah sebuah kelemahan, melainkan sebuah kompetensi manajerial yang esensial. Khususnya dalam organisasi sekolah, di mana interaksi manusia menjadi inti dari proses pendidikan, kemampuan untuk menavigasi lanskap emosional ini menjadi penentu utama bagi terciptanya sebuah lingkungan belajar yang sehat, suportif, dan produktif.

## A. Pengetian Emosi dan Suasana Hati

Untuk dapat menelaah fenomena afektif dalam konteks organisasional secara presisi, sebuah langkah fundamental yang harus ditempuh adalah melakukan demarkasi konseptual yang jelas antara emosi dengan suasana hati. Meskipun dalam percakapan sehari-hari kedua istilah ini sering kali digunakan secara tumpang tindih, keduanya merujuk pada dua jenis pengalaman perasaan yang berbeda secara signifikan. Kedua konstruk ini berada di bawah sebuah payung konseptual yang lebih luas yang disebut afek, yang mencakup seluruh rentang perasaan yang dialami oleh manusia. Emosi, dalam pengertiannya yang paling teknis, adalah sebuah respons afektif yang intens dan berdurasi singkat, yang secara spesifik diarahkan kepada sebuah objek atau peristiwa pemicu yang jelas. Emosi adalah sebuah fenomena singkat yang melibatkan perasaan, gairah fisiologis, tujuan, dan ekspresi yang membantu kita beradaptasi dengan tantangan serta peluang penting dalam hidup (Reeve, 2018: 300). Perasaan marah yang timbul akibat kritik dari atasan, atau perasaan gembira yang muncul saat menerima pujian, adalah contoh klasik dari emosi.

Berbeda secara diametral dengan emosi, suasana hati adalah sebuah keadaan afektif yang lebih difus, kurang intens, dan memiliki durasi yang jauh lebih lama. Jika emosi adalah sebuah ledakan singkat, maka suasana hati adalah sebuah iklim perasaan yang dapat bertahan selama berjam-jam atau bahkan berhari-hari. Penyebab dari suasana hati sering kali tidak spesifik dan sulit untuk diidentifikasi; ia sering kali muncul tanpa adanya rangsangan kontekstual yang jelas (Robbins & Judge, 2012: 108). Karena sifatnya yang lebih bertahan lama dan tidak terarah, suasana hati cenderung lebih bersifat kognitif daripada berorientasi pada tindakan. Ia tidak mendorong sebuah respons perilaku yang segera, melainkan mewarnai cara kita berpikir dan menginterpretasikan berbagai peristiwa yang kita alami sepanjang hari. Seseorang dengan suasana hati yang positif cenderung akan menafsirkan sebuah komentar ambigu dari rekan kerja sebagai sebuah lelucon, sementara seseorang dengan suasana hati yang negatif mungkin akan menafsirkannya sebagai sebuah hinaan.

Meskipun secara konseptual berbeda, emosi dan suasana hati terjalin dalam sebuah hubungan yang sangat dinamis dan resiprokal. Keduanya tidak eksis dalam kompartemen psikologis yang terpisah, melainkan secara konstan saling memengaruhi. Sebuah pengalaman emosional yang sangat kuat dapat menjadi pemicu bagi sebuah suasana hati yang bertahan lama. Misalnya, kegembiraan intens setelah berhasil menyelesaikan sebuah proyek besar dapat memudar dan meninggalkan residu dalam bentuk suasana hati yang positif selama sisa hari itu. Sebaliknya, suasana hati yang sudah ada sebelumnya dapat berfungsi sebagai sebuah lensa yang memperkuat atau meredam respons emosional kita. Seseorang yang sudah berada dalam suasana hati yang buruk akibat kurang tidur akan lebih mungkin untuk bereaksi dengan amarah yang meledak-ledak terhadap sebuah gangguan kecil di tempat kerja.

Sumber dari emosi dan suasana hati sangatlah beragam, merupakan hasil dari jalinan yang rumit antara disposisi internal individu dengan stimulus eksternal dari lingkungannya. Kepribadian, misalnya, memainkan peran yang signifikan sebagai sebuah predisposisi. Individu dengan tingkat neurotisisme yang tinggi cenderung lebih rentan terhadap emosi negatif. Di luar faktor disposisional, berbagai kondisi eksternal dan fisiologis juga memberikan pengaruh yang kuat, termasuk waktu dalam hari, tingkat stres, aktivitas sosial, kualitas tidur, olahraga, usia, dan gender. Bahkan faktor fisiologis seperti keseimbangan hormon dapat menjadi pemicu perubahan suasana hati. Pemahaman terhadap berbagai sumber ini sangatlah penting bagi para pemimpin agar dapat mengembangkan pendekatan yang lebih empatik dan suportif dalam mengelola timnya.

Dalam konteks organisasional, terutama pada profesi yang menuntut interaksi interpersonal yang intensif seperti pendidikan, para anggota sering kali dituntut untuk melakukan kerja emosional. Ini adalah sebuah proses di mana seorang individu harus mengelola perasaan dan ekspresinya agar sesuai dengan tuntutan peran atau aturan yang ditetapkan oleh organisasi (Hochschild,

1983: 7). Seorang guru, misalnya, diharapkan untuk menampilkan antusiasme dan kesabaran, terlepas dari perasaan pribadi yang mungkin sedang ia alami. Proses ini dapat menimbulkan disonansi emosional dan kelelahan jika tidak dikelola dengan baik. Di sinilah peran kecerdasan emosional menjadi sangat krusial. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan secara efektif mengelola emosi pada diri sendiri maupun pada orang lain (Goleman, 1995: 43). Ada lima indikator utama dari kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial. Dengan mengembangkan kecerdasan emosional, para anggota organisasi dapat menavigasi tuntutan kerja emosional dengan lebih sehat dan berkontribusi pada penciptaan sebuah iklim organisasi yang matang serta tangguh secara emosional.

Dengan demikian, emosi adalah respons psikologis dan fisiologis yang intens serta spesifik terhadap suatu peristiwa atau objek, yang berlangsung singkat. Sebaliknya, suasana hati (*mood*) adalah keadaan afektif yang lebih umum, memiliki intensitas lebih rendah, tidak ditujukan pada objek tertentu, dan dapat bertahan lebih lama.

## **B. Faktor yang Memengaruhi Emosi dan Suasana Hati (*Mood*)**

Pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi emosi dan suasana hati menuntut sebuah analisis multilevel yang mengakui interaksi dinamis antara disposisi internal individu dengan konteks eksternal yang melingkupinya. Faktor yang paling fundamental dan menjadi titik tolak bagi pengalaman afektif seseorang adalah serangkaian variabel internal atau disposisional yang melekat pada dirinya. Di antara variabel ini, kepribadian memegang peranan sentral. Kepribadian, yang didefinisikan sebagai pola pikir, perasaan, dan perilaku yang relatif stabil, berfungsi sebagai sebuah cetak biru yang membentuk kecenderungan seseorang dalam merespons dunia secara emosional. Para peneliti, khususnya melalui *five-factor model*, telah secara konsisten menunjukkan bahwa dua dari lima dimensi utama, baik neurotisisme dan ekstrasversi, memiliki hubungan yang sangat kuat dengan afektivitas.

Neurotisme, yang ditandai oleh kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti kecemasan, kemarahan, dan depresi, merupakan prediktor paling kuat bagi suasana hati negatif. Individu dengan tingkat neurotisme tinggi memiliki ambang batas yang lebih rendah untuk merasakan stres dan cenderung menginterpretasikan situasi yang ambigu secara lebih negatif (Costa & McCrae, 1992: 14). Sebaliknya, ekstrasverti, yang dicirikan oleh sifat ramah, asertif, dan kecenderungan untuk mencari stimulasi sosial, secara konsisten berkorelasi dengan afektivitas positif. Individu ekstrovert tidak hanya lebih sering mengalami emosi positif, tetapi juga lebih reaktif terhadap stimulus yang menyenangkan. Konsep lain yang relevan adalah intensitas afek, yang menjelaskan bahwa individu berbeda dalam hal seberapa kuat mereka mengalami emosi. Seseorang dengan intensitas afek tinggi akan merasakan puncak kegembiraan yang lebih euforik dan jurang kesedihan yang lebih dalam dibandingkan dengan individu berintensitas afek rendah, meskipun menghadapi peristiwa yang sama.

Di balik kepribadian, terdapat fondasi biologis yang lebih dalam, termasuk genetika dan temperamen. Studi genetika perilaku, terutama yang melibatkan anak kembar, menunjukkan bahwa heritabilitas memainkan peran signifikan dalam menentukan tingkat dasar kebahagiaan dan kecenderungan terhadap gangguan suasana hati. Temperamen, yang dianggap sebagai prekursor biologis dari kepribadian, merujuk pada perbedaan bawaan dalam reaktivitas emosional dan regulasi diri yang sudah terlihat sejak masa bayi. Faktor demografis seperti usia juga menunjukkan pola yang menarik. Berlawanan dengan pandangan umum tentang masa tua yang muram, penelitian lintas budaya menunjukkan adanya paradoks kesejahteraan, di mana orang yang lebih tua cenderung melaporkan tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi dan mengalami emosi negatif yang lebih jarang dan tidak terlalu lama (Carstensen, 2011: 167).

Hal ini diatribusikan pada pengembangan strategi regulasi emosi yang lebih matang dan pergeseran motivasi ke arah memaksimalkan pengalaman emosional yang positif. Jenis kelamin

juga menjadi faktor, meskipun perbedaannya lebih terletak pada ekspresi daripada pengalaman emosi. Norma-norma sosial sering kali membentuk cara pria dan wanita menampilkan emosi mereka; wanita secara umum lebih diizinkan dan didorong untuk mengekspresikan emosi secara verbal dan non-verbal, sementara pria sering kali disosialisasikan untuk menekan emosi tertentu seperti kesedihan atau ketakutan (Brody & Hall, 2008: 396). Dengan demikian, pemahaman terhadap faktor-faktor internal ini memberikan sebuah gambaran esensia individu tidak datang ke organisasi sebagai kanvas kosong, melainkan membawa serta seperangkat predisposisi yang akan secara signifikan mewarnai pengalaman emosional mereka di tempat kerja.

Faktor-faktor fisiologis dan kognitif membentuk sebuah jembatan krusial antara dunia internal biologis dengan interpretasi subjektif terhadap realitas, yang secara bersama-sama menjadi arsitek utama dari pengalaman emosional kita sehari-hari. Pada level yang paling dasar, kesehatan fisik memiliki dampak yang langsung dan mendalam terhadap suasana hati. Tubuh dan pikiran bukanlah dua entitas yang terpisah mereka saling memengaruhi secara resiprokal. Kehadiran rasa sakit kronis, kelelahan, atau penyakit secara signifikan dapat menguras sumber daya psikologis, membuat individu lebih rentan terhadap iritabilitas, frustrasi, dan suasana hati negatif secara umum. Salah satu regulator fisiologis yang paling kuat adalah kualitas tidur. Kurang tidur yang kronis tidak hanya menyebabkan kelelahan fisik, tetapi juga secara langsung mengganggu fungsi korteks prefrontal, bagian otak yang bertanggung jawab atas fungsi eksekutif, termasuk regulasi emosi. Akibatnya, individu yang kurang tidur menunjukkan peningkatan reaktivitas amigdala (pusat emosi otak), yang membuat mereka lebih mudah terpancing oleh emosi negatif dan lebih sulit untuk menenangkannya (Walker, 2017: 145).

Sebaliknya, olahraga secara konsisten terbukti menjadi salah satu intervensi non-farmakologis yang paling efektif untuk meningkatkan suasana hati. Aktivitas fisik memicu pelepasan endorfin, neurotransmitter yang memiliki efek analgesik dan peningkatan

suasana hati, serta dalam jangka panjang dapat meningkatkan neuroplastisitas dan resiliensi terhadap stres. Keseimbangan hormon juga memainkan peran penting; fluktuasi hormon seperti kortisol (hormon stres) atau serotonin (neurotransmitter yang terkait dengan kesejahteraan) dapat secara langsung memengaruhi stabilitas emosional. Namun, kondisi fisiologis ini tidak bekerja dalam ruang hampa. Pengaruhnya terhadap emosi dimediasi oleh proses kognitif, yaitu cara kita berpikir dan menginterpretasikan dunia.

Menurut salah satu pendapat, bahwa, emosi bukanlah respons langsung terhadap sebuah peristiwa, melainkan hasil dari interpretasi atau penilaian kita terhadap peristiwa tersebut (Lazarus, 1991: 144). Sebuah peristiwa yang sama misalnya, mendapatkan umpan balik kritis dari atasan dapat memicu emosi yang sangat berbeda pada dua individu. Individu pertama mungkin menilainya sebagai serangan personal dan merasakan kemarahan atau kecemasan, sementara individu kedua mungkin menilainya sebagai sebuah kesempatan untuk belajar dan merasakan motivasi. Pola pikir yang telah mendarah daging, seperti optimisme atau pesimisme, berfungsi sebagai filter kognitif yang mewarnai interpretasi kita. Individu dengan gaya penjelasan pesimis cenderung mengatribusikan peristiwa negatif pada penyebab yang internal, stabil, dan global, sebuah pola pikir yang sangat rentan terhadap perasaan tidak berdaya dan depresi. Sebagaimana ditekankan oleh Daniel Goleman, keterampilan kognitif seperti kesadaran diri dan penilaian ulang kognitif adalah komponen inti dari kecerdasan emosional, yang memungkinkan individu untuk secara sadar menantang dan mengubah interpretasi otomatis yang negatif, sehingga memberikan mereka kontrol yang lebih besar atas respons emosional mereka (Goleman, 2020: 56). Dengan demikian, pengelolaan emosi yang efektif tidak hanya melibatkan perawatan tubuh, tetapi juga pelatihan pikiran untuk membangun pola interpretasi yang lebih adaptif dan konstruktif.

Meskipun disposisi internal dan proses fisiologis-kognitif menetapkan panggung bagi pengalaman emosional, faktor lingkungan eksternal dan sosial sering kali bertindak sebagai



sutradara yang memicu dan membentuk drama afektif dalam kehidupan kita. Lingkungan fisik, meskipun tampak sepele, dapat memberikan pengaruh yang subtil namun konsisten terhadap suasana hati. Faktor-faktor seperti cuaca, pencahayaan, dan tingkat kebisingan dapat memengaruhi tingkat energi dan afek secara umum. Banyak orang melaporkan merasa lebih bersemangat pada hari yang cerah dan lebih muram selama periode cuaca buruk yang berkepanjangan. Namun, pengaruh yang jauh lebih kuat dan pervasif datang dari lingkungan sosial. Manusia adalah makhluk yang secara fundamental bersifat sosial, dan kualitas hubungan interpersonal kita adalah salah satu prediktor terkuat bagi kesejahteraan emosional.

Dukungan sosial, yaitu persepsi bahwa kita dicintai, diperhatikan, dan menjadi bagian dari sebuah jaringan sosial yang suportif, berfungsi sebagai penyangga yang sangat kuat terhadap dampak negatif dari stres. Mengetahui bahwa ada orang yang dapat kita andalkan untuk dukungan emosional, instrumental, atau informasional dapat secara signifikan meningkatkan resiliensi dan kemampuan kita untuk mengatasi kesulitan. Sebaliknya, konflik interpersonal, penolakan sosial, atau isolasi adalah beberapa sumber penderitaan psikologis yang paling menyakitkan. Fondasi bagi kemampuan kita untuk membentuk hubungan yang sehat di masa dewasa sering kali diletakkan pada pengalaman masa kecil dan kualitas interaksi dengan pengasuh utama.

Menurut teori kelekatan (attachment theory) yang dirintis oleh Bowlby (1969: 240), gaya kelekatan yang terbentuk di masa kanak-kanak, apakah itu aman, cemas, atau menghindar, cenderung menjadi sebuah model kerja internal yang secara tidak sadar kita bawa ke dalam hubungan dewasa kita, memengaruhi cara kita mengatur emosi dalam keintiman dan merespons konflik. Pola asuh orang tua juga memainkan peran krusial dalam mengajarkan keterampilan regulasi emosi. Orang tua yang secara konsisten merespons kebutuhan emosional anak mereka dengan hangat dan suportif, serta memberikan bimbingan tentang cara mengelola perasaan yang sulit, cenderung akan menghasilkan anak-anak dengan kematangan emosi yang lebih tinggi.

Sebaliknya, pola asuh yang tidak konsisten, mengabaikan, atau menghukum ekspresi emosi dapat menghambat perkembangan keterampilan ini. Pengalaman hidup yang signifikan, baik positif maupun negatif, juga meninggalkan jejak emosional yang mendalam. Peristiwa traumatis dapat mengubah respons stres fisiologis seseorang dan menciptakan kepekaan emosional yang bertahan lama, sementara pencapaian besar atau pengalaman puncak dapat menjadi sumber kebahagiaan dan makna yang abadi. Terakhir, faktor budaya memberikan sebuah lensa yang melaluinya kita belajar emosi mana yang dianggap pantas untuk dirasakan dan diekspresikan. Norma budaya, sebagaimana dianalisis oleh Hofstede (2010: 78), mendefinisikan aturan perasaan yang berbeda-beda. Beberapa budaya mungkin menghargai ekspresi emosi yang berapi-api, sementara budaya lain mungkin lebih menekankan pada ketenangan dan pengendalian diri. Dengan demikian, faktor eksternal ini secara kolektif menciptakan sebuah ekosistem sosial-kultural yang secara konstan berinteraksi dengan disposisi internal kita, membentuk tidak hanya apa yang kita rasakan, tetapi juga bagaimana kita memahami dan mengelola perasaan tersebut.

Ketika individu memasuki sebuah organisasi, serangkaian faktor kontekstual yang spesifik pada lingkungan kerja mulai beroperasi sebagai pemicu dan pembentuk emosi serta suasana hati yang kuat. Di antara faktor-faktor ini, stres kerja adalah salah satu yang paling signifikan dan banyak diteliti. Stres di tempat kerja dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk tuntutan tugas, seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu. Kemudian tuntutan peran, boleh jadi ambiguitas peran, konflik peran. Dan tuntutan interpersonal, bisa jadi konflik dengan rekan kerja atau atasan, pelecehan. Stres yang berkepanjangan dan tidak terkelola secara efektif dapat menguras sumber daya emosional, yang mengarah pada kelelahan, sinisme, dan penurunan efikasi profesional, yakni tiga komponen inti dari *burnout* (Maslach & Leiter, 2016: 103).

Sebaliknya, aktivitas sosial di tempat kerja dapat menjadi sumber afek positif yang kuat. Hubungan yang suportif dengan rekan kerja dan atasan tidak hanya membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, tetapi juga menyediakan dukungan instrumental

dan emosional yang krusial untuk mengatasi tantangan. Iklim tim yang positif, yang ditandai oleh kepercayaan, kerja sama, dan keamanan psikologis, dapat secara signifikan meningkatkan suasana hati kolektif dan mendorong keterlibatan. Kondisi kerja itu sendiri juga memainkan peran penting. Ini mencakup aspek fisik seperti keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja, serta aspek organisasional seperti keadilan prosedural dan distributif. Persepsi bahwa kebijakan dan keputusan organisasi dibuat secara adil adalah prediktor yang sangat kuat bagi kepuasan dan komitmen.

Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan hormat dan bahwa alokasi imbalan didasarkan pada kontribusi yang adil, mereka cenderung akan memiliki sikap yang lebih positif terhadap organisasi. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat memicu emosi negatif yang kuat seperti kemarahan dan kebencian, yang dapat bermanifestasi dalam perilaku kerja kontraproduktif. Karakteristik pekerjaan itu sendiri, sebagaimana diuraikan dalam Model Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman dan Oldham, adalah sumber motivasi intrinsik dan kepuasan yang mendalam. Pekerjaan yang memberikan otonomi, variasi keterampilan, dan signifikansi tugas cenderung lebih memuaskan secara emosional daripada pekerjaan yang monoton dan sangat terkontrol (Hackman & Oldham, 1976: 255).

Terakhir, kepemimpinan berfungsi sebagai salah satu filter paling kuat yang melaluinya karyawan mengalami semua faktor lainnya. Seorang pemimpin yang suportif dan cerdas secara emosional dapat bertindak sebagai penyangga terhadap stres, memfasilitasi hubungan tim yang positif, dan memperjuangkan keadilan di dalam organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk atau toksik dapat menjadi sumber stres dan ketidakpuasan yang paling utama. Dengan demikian, konteks organisasi bukanlah sekadar latar belakang yang pasif, melainkan sebuah arena dinamis di mana kebijakan, budaya, dan praktik kepemimpinan secara aktif membentuk dan mengelola lanskap emosional dari para anggotanya.

Secara ringkas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi emosi dan suasana hati (*mood*) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kondisi fisik dan kesehatan; tingkat kebugaran dan kesehatan tubuh memainkan peran penting. kualitas tidur, konsumsi makanan bergizi, dan olahraga dapat menyeimbangkan hormon.
2. Waktu dalam sehari; suasana hati sering kali berubah berdasarkan waktu. umumnya, orang cenderung memiliki suasana hati yang lebih positif menjelang tengah hari hingga sore, dan menurun di malam hari.
3. Stres dan tekanan; peristiwa kehidupan yang memicu stress seperti beban kerja, masalah keuangan, atau konflik dapat memicu respons emosional langsung seperti marah atau cemas, serta merusak suasana hati.
4. Aktivitas sosial; interaksi dengan keluarga, teman, atau rekan kerja berdampak besar. dukungan sosial yang baik meningkatkan emosi positif, sementara isolasi dapat memicu kesedihan.
5. Lingkungan fisik; suasana tempat anda berada (seperti suhu ruangan, cuaca, dan tingkat kebisingan) turut mempengaruhi kenyamanan emosional.

### **C. Afeksi, Emosi dan Suasana Hati (*Mood*)**

Studi manajemen yang secara historis memprioritaskan paradigma rasionalitas, komponen afektif dari perilaku individu sering kali tidak dianggap sebagai variabel yang signifikan. Pandangan ini mengasumsikan bahwa efisiensi operasional menuntut penekanan terhadap dunia batiniah individu. Namun, perkembangan dalam ilmu psikologi kognitif dan afektif telah mengubah perspektif ini secara fundamental, menunjukkan bahwa kehidupan emosional merupakan elemen inti dari pengalaman manusia yang secara inheren memengaruhi setiap aspek perilaku organisasi. Untuk menganalisis domain yang kompleks ini, para ahli perilaku organisasi kontemporer memulai dari sebuah konsep payung yang fundamental, yaitu afek. Afek adalah sebuah istilah umum yang mencakup seluruh rentang perasaan yang dialami oleh manusia, baik dalam bentuk emosi yang intens maupun suasana hati yang lebih subtil (Robbins & Judge, 2012: 104).

Afek merupakan komponen dasar dari pengalaman subjektif, sebuah spektrum yang terbentang dari polaritas positif seperti kegembiraan dan antusiasme hingga polaritas negatif seperti kecemasan dan kesedihan. Menggunakan afek sebagai titik awal analisis memungkinkan sebuah pemahaman bahwa setiap karyawan pada setiap waktu berada dalam suatu keadaan afektif tertentu yang akan memengaruhi persepsi, penilaian, dan interaksi mereka. Hal ini menolak asumsi tentang pekerja rasional dan menegaskan bahwa organisasi pada dasarnya adalah sebuah arena afektif, sebuah konteks di mana perasaan secara terus-menerus ditransmisikan, diimitasi, dan dikelola. Fenomena penularan emosional menunjukkan bahwa keadaan afektif dapat menyebar di antara anggota kelompok kerja, yang secara signifikan memengaruhi moral, kerja sama, dan kinerja tim secara keseluruhan (Barsade, 2002: 644).

Dengan demikian, afek bukan lagi dianggap sebagai domain pribadi semata, melainkan sebagai fenomena kolektif dengan konsekuensi organisasional yang terukur. Pemimpin yang efektif di era modern dituntut untuk menjadi manajer afek yang terampil, yang mampu memahami, mendiagnosis, dan secara positif memengaruhi iklim emosional dari organisasi yang dipimpinnya. Di dalam spektrum afek yang luas, emosi merupakan pengalaman yang paling akut, intens, dan terfokus. Berbeda dengan kondisi afektif lain yang mungkin bersifat difus, emosi memiliki karakteristik sebagai respons yang diarahkan secara spesifik terhadap sebuah stimulus pemicu yang dapat diidentifikasi. Emosi adalah perasaan-perasaan kuat yang ditujukan kepada seseorang atau sesuatu (Robbins & Judge, 2012: 105).

Emosi merupakan reaksi psikofisiologis yang bersifat episodik dan berdurasi relatif singkat, yang berfungsi untuk mempersiapkan organisme dalam merespons tantangan atau peluang penting di lingkungannya. Emosi secara intrinsik terkait dengan persepsi atas perubahan-perubahan fisiologis; dalam pandangan ini, respons badaniah mendahului pengalaman emosional subjektif, sehingga kita merasa takut karena kita menyadari respons tubuh kita seperti jantung yang berdebar (James, 1884: 190). Perspektif

ini menggarisbawahi integrasi antara emosi dan fisiologi. Ketika seorang manajer memberikan pengakuan positif, seorang karyawan tidak hanya memprosesnya secara kognitif, tetapi juga mengalami serangkaian respons fisiologis. Sebaliknya, ancaman organisasional seperti potensi pemutusan hubungan kerja akan memicu respons stres lawan atau lari yang dimediasi oleh sistem saraf otonom. Beberapa emosi dasar kebahagiaan, kesedihan, kemarahan, ketakutan, keterkejutan, dan jijik memiliki ekspresi wajah yang bersifat universal dan dapat dikenali di berbagai budaya, yang menunjukkan bahwa emosi memiliki dasar biologis yang dalam dan berfungsi sebagai sistem sinyal sosial yang fundamental (Ekman, 1992: 174).

Dalam konteks organisasi, fungsi sinyal ini sangat krusial. Ekspresi emosi seorang pemimpin dapat secara instan mengkomunikasikan persetujuan atau urgensi dengan dampak yang lebih kuat daripada komunikasi verbal. Sifat emosi yang berorientasi pada tindakan juga sangat relevan; kemarahan dapat memotivasi tindakan untuk memperbaiki ketidakadilan, sementara kebahagiaan dapat memfasilitasi pemikiran yang lebih kreatif. Berbeda dengan emosi yang bersifat akut dan terfokus, suasana hati merupakan sebuah keadaan afektif yang lebih bertahan lama, meresap, dan sering kali tidak memiliki pemicu yang jelas. Suasana hati adalah perasaan yang cenderung kurang intens dibandingkan emosi dan sering kali muncul tanpa stimulus kontekstual yang spesifik (Robbins & Judge, 2012: 105).

Seorang individu dapat berada dalam suasana hati positif atau negatif selama berjam-jam atau bahkan sehari-hari, dan keadaan ini akan memengaruhi pengalamannya secara umum. Pengaruh suasana hati lebih bersifat subtil dan kognitif. Ia berfungsi sebagai filter afektif yang memengaruhi cara individu memandang dan menginterpretasikan informasi. Ketika berada dalam suasana hati positif, individu cenderung lebih optimis dan kreatif. Sebaliknya, suasana hati negatif cenderung memicu pemrosesan informasi yang lebih sistematis dan kritis. Suasana hati secara tidak sadar dapat

meresap dan memengaruhi proses penilaian serta pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang kompleks atau ambigu (Forgas, 1995: 39). Sebagai contoh, seorang manajer yang berada dalam suasana hati positif mungkin akan lebih cenderung memberikan evaluasi kinerja yang lebih baik. Dalam konteks organisasi, suasana hati kolektif atau iklim afektif sebuah tim merupakan prediktor penting bagi berbagai hasil organisasional. Tim dengan iklim afektif positif secara konsisten menunjukkan tingkat kerja sama yang lebih tinggi dan produktivitas kreatif yang lebih besar.

Meskipun secara konseptual dapat dibedakan, emosi dan suasana hati tidak beroperasi sebagai entitas yang terpisah. Keduanya terjalin dalam sebuah hubungan timbal balik yang dinamis. Di satu sisi, emosi yang intens dapat berfungsi sebagai anteseden dari suasana hati yang bertahan lama. Sebagai contoh, seorang karyawan yang menerima pengakuan publik atas prestasinya akan mengalami emosi kebahagiaan yang akut. Setelah intensitas awal mereda, emosi ini dapat bertransisi menjadi sebuah suasana hati positif yang lebih umum. Sebaliknya, sebuah konflik interpersonal yang tajam dapat memicu emosi kemarahan yang kuat, yang kemudian dapat bertransformasi menjadi suasana hati negatif yang lebih difus seperti iritabilitas.

Di sisi lain, suasana hati yang sudah ada sebelumnya berfungsi sebagai konteks afektif yang dapat memodulasi respons emosional. Seseorang yang sudah berada dalam suasana hati negatif akan cenderung menunjukkan respons emosi kemarahan yang lebih besar terhadap stimulus yang menjengkelkan. Suasana hati positif dapat berfungsi sebagai penyangga emosional yang meningkatkan resiliensi. Ada sebuah efek pembatalan dari emosi positif, di mana pengalaman afektif positif dapat mempercepat pemulihan fisiologis dari dampak yang ditimbulkan oleh emosi negatif (Fredrickson & Levenson, 1998: 200). Interaksi yang kompleks ini memiliki implikasi manajerial yang mendalam. Seorang pemimpin harus peka tidak hanya terhadap peristiwa emosional, tetapi juga terhadap iklim suasana hati yang sedang berlangsung dalam timnya.

Perdebatan mengenai sifat dasar emosi, apakah emosi merupakan fenomena biologis universal atau konstruksi sosial, merupakan diskursus penting dalam psikologi. Di satu sisi, pandangan universalis mengemukakan bahwa ekspresi emosi dasar memiliki dasar evolusioner karena nilai adaptifnya untuk komunikasi dan kelangsungan hidup (Darwin, 1872: 365). Bukti empiris menunjukkan bahwa beberapa emosi dasar seperti kebahagiaan, kesedihan, kemarahan, dan ketakutan dapat dikenali melalui ekspresi wajah secara universal, yang mengindikasikan adanya inti biologis yang sama bagi seluruh manusia (Ekman, 1992: 174). Di sisi lain, pandangan konstruksionis sosial berpendapat bahwa emosi bukanlah entitas biologis yang telah ditentukan, melainkan merupakan skrip sosial yang dipelajari. Pengalaman emosional adalah sebuah proses konstruksi di mana otak memberikan makna pada sensasi tubuh internal dengan menggunakan konsep-konsep emosional yang diperoleh dari budaya dan bahasa (Barrett, 2017: 28).

Dari perspektif ini, budaya tidak hanya mengatur bagaimana emosi diekspresikan, tetapi juga emosi apa yang dirasakan. Pendekatan yang paling komprehensif kemungkinan besar adalah yang mampu mengintegrasikan kedua perspektif ini, yaitu mengakui adanya fondasi biologis universal dari afek sambil tetap sangat peka terhadap bagaimana budaya dan bahasa secara unik membentuk pengalaman emosional di tempat kerja. Aplikasi pemahaman tentang afek, emosi, dan suasana hati dalam konteks organisasi sangat luas dan berdampak langsung pada hampir setiap fungsi manajemen. Dalam proses seleksi, misalnya, organisasi semakin mengakui bahwa kecerdasan emosional dapat menjadi prediktor keberhasilan kerja yang signifikan, terutama untuk peran yang menuntut interaksi sosial yang tinggi. Individu dengan skor kecerdasan emosional yang lebih tinggi secara signifikan lebih berhasil dalam mencapai target mereka (Spencer & Spencer, 1993: 94).

Dalam domain pengambilan keputusan, pandangan tradisional yang memisahkan emosi dari rasionalitas terbukti tidak akurat. Emosi memainkan peran krusial dalam memandu penilaian; ia



berfungsi sebagai penanda somatik yang secara cepat memberikan sinyal tentang opsi yang berpotensi menguntungkan atau merugikan, sehingga membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih efisien (Damasio, 1994: 173). Kreativitas sebagai aset vital dalam ekonomi pengetahuan juga sangat dipengaruhi oleh keadaan afektif. Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa suasana hati positif secara konsisten memfasilitasi pemikiran yang lebih fleksibel dan divergen. Emosi positif berfungsi untuk memperluas repertoar kognitif dan perilaku, yang pada gilirannya membangun sumber daya intelektual serta sosial jangka panjang (Fredrickson, 2001: 220). Terakhir, dalam ranah kepemimpinan, emosi adalah medium utama dari pengaruh. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu membangkitkan dan memobilisasi emosi kolektif. Kepemimpinan sejati adalah proses yang mengangkat para pengikutnya ke tingkat motivasi yang lebih tinggi, sebuah proses yang secara inheren bersifat emosional (Burns, 1978: 20).

#### **D. Ciri-ciri Emosi dan Suasana Hati (*Mood*)**

Karakteristik fundamental yang membedakan emosi dari fenomena afektif lainnya yaitu keterarahannya (intentionalitas) pada sebuah objek yang spesifik. Emosi tidak muncul dalam ruang hampa psikologis; Emosi selalu tentang sesuatu. Ketika seseorang mengalami emosi, maka orang itu mengalaminya sebagai respons terhadap individu, peristiwa, atau entitas tertentu yang dapat diidentifikasi. Ciri pertama dari emosi adalah memiliki objek intensional, sebuah fokus yang menjadi pemicu sekaligus target dari pengalaman afektif tersebut (Frijda, 1986: 467). Ciri ini secara tajam membedakannya dari suasana hati yang bersifat lebih difus dan tidak terarah. Seseorang merasa marah kepada atasannya, merasa bahagia karena promosinya, atau merasa takut terhadap presentasi yang akan datang.

Ciri kedua yang melekat pada emosi adalah durasinya yang singkat dan sifatnya yang episodik. Emosi merupakan respons afektif yang cepat berlalu, dirancang oleh evolusi untuk memobilisasi

organisme dalam menghadapi situasi yang signifikan secara cepat. Emosi memiliki durasi yang singkat, sering kali hanya berlangsung dalam hitungan detik atau menit (Robbins & Judge, 2012: 105). Sifat episodik ini penting karena memungkinkan individu untuk secara fleksibel beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan. Ciri ketiga adalah intensitas yang tinggi. Dibandingkan dengan suasana hati, emosi merupakan pengalaman afektif yang jauh lebih kuat dan bergejolak. Emosi melibatkan tingkat gairah fisiologis yang tinggi yang dapat dirasakan secara gamblang oleh individu. Intensitas ini berfungsi untuk menandakan urgensi dari situasi pemicu dan memotivasi tindakan yang cepat.

Ciri keempat emosi secara inheren merupakan fenomena psikofisiologis yang melibatkan serangkaian perubahan badaniah yang ekspresif dan dapat diamati. Ciri ini menegaskan bahwa emosi bukanlah sekadar proses mental, melainkan sebuah pengalaman yang tertanam kuat di dalam tubuh. Salah satu sifat yang paling menonjol adalah gairah fisiologis yang dimediasi oleh sistem saraf otonom. Ketika dihadapkan pada stimulus yang relevan secara emosional, tubuh secara otomatis mempersiapkan diri untuk bertindak. Sistem saraf simpatik akan aktif, memicu respons lawan atau lari untuk memobilisasi energi secara cepat. Persepsi terhadap perubahan fisiologis ini bahkan ditempatkan sebagai inti dari pengalaman emosi itu sendiri (James, 1884: 190). Sifat lain yang sangat penting adalah ekspresi perilaku, terutama melalui wajah. Ekspresi wajah dari emosi dasar memiliki dasar evolusioner dan berfungsi sebagai alat komunikasi sosial yang vital (Darwin, 1872: 365).

Dukungan empiris yang kuat bagi pandangan ini menunjukkan bahwa ekspresi untuk emosi dasar seperti kebahagiaan, kesedihan, kemarahan, ketakutan, keterkejutan, dan jijik dapat dikenali secara universal di berbagai budaya (Ekman, 1992: 174). Ekspresi ini berfungsi sebagai sinyal yang cepat dan efisien, mengkomunikasikan keadaan internal seseorang kepada orang lain tanpa memerlukan bahasa verbal. Emosi juga termanifestasi dalam postur tubuh, gerak tubuh, dan nada suara. Di luar manifestasi fisiknya, emosi secara fundamental dicirikan oleh komponen kognitif dan orientasi tindakan

yang kuat. Emosi tidak terjadi secara otomatis, melainkan dimediasi oleh proses penilaian atau interpretasi kognitif. Emosi muncul sebagai hasil dari cara kita mengevaluasi sebuah peristiwa dalam kaitannya dengan tujuan dan kesejahteraan kita (Lazarus, 1991: 144).

Penilaian ini terjadi dalam dua tahap: penilaian primer tentang relevansi situasi dan penilaian sekunder tentang sumber daya yang kita miliki untuk mengatasinya. Dengan demikian, sebuah peristiwa yang sama dapat memicu emosi yang berbeda pada individu yang berbeda, tergantung pada bagaimana mereka menilainya. Hal ini membuka kemungkinan untuk menentukan emosi melalui intervensi kognitif seperti penilaian ulang. Ciri kelima adalah emosi berorientasi tindakan atau kesiapan tindakan. Setiap emosi dicirikan oleh sebuah kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu; ketakutan menciptakan dorongan untuk melarikan diri, sementara kemarahan menciptakan dorongan untuk menyerang atau mengatasi rintangan (Frijda, 1986: 70). Orientasi tindakan ini bersifat fungsional, membantu organisme untuk merespons tantangan lingkungan secara adaptif.

Berbeda dengan ciri-ciri emosi, ciri pertama suasana hati (*mood*) adalah sifatnya yang difus, tidak terarah, dan tanpa pemicu spesifik. Jika emosi selalu tentang sesuatu, suasana hati sering kali terasa seperti keadaan afektif yang mengambang tanpa objek yang jelas. Suasana hati sering kali memiliki penyebab yang umum dan tidak jelas (Robbins & Judge, 2012: 105). Oleh karena tidak memiliki objek yang terfokus, pengaruh suasana hati bersifat lebih global dan meresap. Ciri kedua yang membedakan suasana hati adalah durasinya yang panjang dan sifatnya yang persisten. Sementara emosi datang dan pergi dengan cepat, suasana hati dapat bertahan selama berjam-jam atau berhari-hari. Suasana hati dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi utama, salah satunya membedakan antara suasana hati positif dengan suasana hati negatif (Mayer & Gaschke, 1988: 102). Ciri ketiga adalah intensitas yang rendah. Dibandingkan dengan gejolak emosi yang kuat, suasana hati adalah pengalaman afektif yang lebih ringan. Intensitas yang rendah ini membuatnya kurang terlihat secara

eksternal. Lain halnya dengan emosi yang sering kali diekspresikan secara jelas, suasana hati umumnya tidak diindikasikan dengan ekspresi yang jelas.

Pengaruh utama dari suasana hati terletak pada dampak kognitifnya yang pervasif. Suasana hati memicu tindakan langsung, suasana hati secara sistematis memengaruhi cara kita berpikir, memproses informasi, membuat penilaian, dan mengingat masa lalu. Suasana hati positif sering kali diinterpretasikan sebagai sinyal bahwa lingkungan aman, yang mendorong gaya pemrosesan informasi yang lebih heuristik, global, dan kreatif. Emosi positif berfungsi untuk memperluas repertoar pemikiran dan tindakan kita, membangun sumber daya intelektual dan sosial yang berharga dari waktu ke waktu (Fredrickson, 2001: 220). Sebaliknya, suasana hati negatif sering kali diinterpretasikan sebagai sinyal bahwa lingkungan bermasalah, yang mendorong gaya pemrosesan informasi yang lebih sistematis, analitis, dan detail. Afek secara tidak sadar meresap ke dalam proses kognitif kita, terutama ketika kita dihadapkan pada tugas-tugas yang kompleks atau baru (Forgas, 1995: 39). Pengaruh suasana hati juga meluas ke memori. Fenomena ingatan yang selaras dengan suasana hati dapat menunjukkan bahwa kita cenderung lebih mudah mengingat informasi yang konsisten dengan suasana hati kita saat ini. Implikasi dari ciri kognitif ini bagi organisasi sangatlah besar. Tim yang didorong untuk berinovasi akan mendapat manfaat dari penanaman suasana hati positif.

Sebagai sebuah sintesis, perbandingan langsung antara ciri-ciri emosi dan suasana hati dapat memperjelas perbedaan fundamental di antara keduanya. Perbedaan antara emosi dan suasana hati yaitu: Perbedaan pertama, terletak pada penyebabnya: emosi disebabkan oleh peristiwa spesifik, sementara suasana hati sering kali memiliki penyebab yang umum atau tidak jelas. Perbedaan kedua adalah durasi: emosi bersifat cepat berlalu, sedangkan suasana hati bertahan lebih lama. Perbedaan ketiga adalah intensitas: emosi merupakan pengalaman afektif yang kuat, sementara suasana hati lebih ringan. Perbedaan keempat terletak pada ekspresi: emosi cenderung diekspresikan secara jelas melalui sinyal nonverbal,

sementara suasana hati umumnya tidak. Perbedaan kelima adalah spesifisitas: terdapat banyak jenis emosi yang spesifik, sebaliknya suasana hati lebih bersifat umum, biasanya dikategorikan ke dalam afek positif dan afek negatif. Perbedaan keenam adalah orientasi fungsional, di mana emosi lebih berorientasi pada tindakan, memotivasi perilaku spesifik, sementara suasana hati lebih bersifat kognitif, memengaruhi cara kita berpikir dan membuat penilaian secara lebih umum. Meskipun perbedaan-perbedaan ini jelas, penting untuk diingat bahwa keduanya berada dalam sebuah kontinum dan saling memengaruhi secara dinamis. Pemahaman yang komprehensif terhadap kedua fenomena afektif ini memberikan sebuah landasan yang kokoh bagi para pemimpin dan anggota organisasi untuk dapat menavigasi lanskap emosional di tempat kerja secara lebih sadar, efektif, dan manusiawi.

Berdasarkan uraian di atas, maka secara singkat ciri-ciri emosi dan suasana hati dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

### **1. Ciri-ciri emosi:**

- a. Durasi singkat; berlangsung cepat, umumnya hanya dalam hitungan detik hingga beberapa menit.
- b. Pemicu jelas; mudah diidentifikasi penyebabnya, seperti merasa marah karena terjebak macet.
- c. Disertai reaksi fisik; biasanya terlihat jelas dari ekspresi wajah (seperti tersenyum atau menangis) dan memicu respons tindakan.
- d. Sangat spesifik; beragam bentuknya seperti takut, jijik, terkejut, bahagia, hingga rasa cinta.

### **2. Ciri-ciri suasana hati (*mood*)**

- a. Durasi Panjang; lebih persisten dan menetap, bisa berlangsung seharian atau berhari-hari.
- b. Pemicu umum; penyebabnya seringkali tidak spesifik atau sulit dilacak secara langsung.

- c. Kurang intens; tidak terlalu ekstrem atau meledak-ledak seperti emosi.
- d. Berpengaruh luas; mempengaruhi cara anda merespons berbagai situasi di sekitar anda secara umum.

## **E. Contoh Emosi Dasar**

Di antara spektrum emosi manusia yang luas, kebahagiaan atau kegembiraan diakui secara universal sebagai salah satu emosi dasar yang paling fundamental dan didambakan. Kebahagiaan dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang ditandai oleh perasaan senang, kepuasan, dan kesejahteraan. Dalam perspektif evolusioner, kebahagiaan berfungsi sebagai sinyal internal yang kuat, menandakan bahwa kebutuhan individu terpenuhi, lingkungan aman, dan sumber daya melimpah. Ekspresi kebahagiaan, terutama senyum *duchenne* (*duchenne smile*), yaitu ekspresi senyum tulus yang melibatkan otot-otot di sekitar mata dan pipi, dapat dikenali secara universal di seluruh budaya manusia, yang menegaskan dasar biologisnya yang dalam (Ekman, 1992: 174). Dalam konteks organisasi, kebahagiaan bukan lagi dipandang sebagai kemewahan yang tidak relevan, melainkan sebagai pendorong kinerja dan inovasi yang signifikan.

Emosi positif seperti kebahagiaan berfungsi untuk memperluas repertoar pemikiran dan tindakan sesaat individu. Ketika seseorang merasa bahagia, ia cenderung lebih kreatif, lebih terbuka terhadap ide-ide baru, dan lebih mampu melihat gambaran besar. Seiring waktu, akumulasi dari pengalaman positif ini akan membangun sumber daya personal yang bertahan lama, seperti resiliensi psikologis dan keterampilan sosial (Fredrickson, 2001: 220). Implikasinya bagi organisasi sangatlah jelas. Karyawan yang bahagia bukan hanya lebih produktif, tetapi juga lebih mungkin untuk menjadi inovator dan pemecah masalah yang efektif. Kebahagiaan juga secara signifikan memengaruhi perilaku prososial di tempat kerja. Individu yang berada dalam keadaan afektif positif lebih mungkin untuk membantu rekan kerja mereka, berbagi informasi, dan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan

organisasional. Secara fisiologis, kebahagiaan terkait dengan pelepasan neurotransmitter seperti dopamin dan serotonin, yang tidak hanya meningkatkan suasana hati, tetapi juga memfasilitasi fungsi kognitif yang lebih tinggi.

Kemarahan merupakan salah satu emosi dasar yang paling kuat dan sering kali disalahpahami. Kemarahan didefinisikan sebagai respons emosional yang intens terhadap provokasi, ancaman, atau persepsi ketidakadilan. Dari sudut pandang evolusioner, kemarahan memiliki fungsi adaptif yang krusial, yaitu memobilisasi energi untuk mengatasi rintangan atau memperbaiki perlakuan yang tidak adil. Kemarahan adalah emosi yang berorientasi pada pendekatan, mendorong individu untuk menghadapi sumber masalah. Proses kognitif yang mendasari kemarahan menyatakan bahwa ia muncul dari sebuah penilaian bahwa sebuah peristiwa negatif yang relevan dengan tujuan pribadi telah terjadi dan bahwa orang lain secara tidak adil bertanggung jawab atas peristiwa tersebut (Lazarus, 1991: 222). Penekanan pada atribusi kesalahan kepada pihak eksternal inilah yang menjadi ciri khas dari penilaian yang memicu kemarahan. Dalam organisasi, pemicu kemarahan sangatlah beragam, mulai dari persepsi ketidakadilan dalam distribusi bonus hingga perlakuan tidak hormat dari atasan. Manifestasi kemarahan di tempat kerja dapat berada dalam sebuah spektrum yang luas. Di satu sisi, kemarahan yang diungkapkan secara konstruktif dapat berfungsi sebagai sinyal penting bahwa ada masalah serius yang perlu ditangani. Namun di sisi lain, kemarahan yang tidak diregulasi dapat dengan cepat berubah menjadi perilaku yang merusak, seperti agresi verbal, permusuhan, atau bentuk-bentuk lain dari perilaku kerja kontraproduktif.

Secara fisiologis, kemarahan memicu respons lawan atau lari yang kuat. Keadaan gairah tinggi ini, meskipun berguna untuk tindakan cepat, juga dapat mengganggu pemrosesan informasi yang rasional. Ketakutan adalah emosi dasar yang berakar pada mekanisme pertahanan hidup paling purba. Ketakutan didefinisikan sebagai respons afektif dan fisiologis terhadap ancaman atau bahaya yang dirasakan secara langsung. Fungsi utama

ketakutan adalah untuk memicu kewaspadaan dan mempersiapkan organisme untuk merespons bahaya melalui respons lawan, lari, atau membeku. Secara neurobiologis, pengalaman ketakutan sangat terkait dengan aktivitas amigdala, sebuah struktur di otak yang berfungsi sebagai sistem alarm yang dapat memicu respons ketakutan bahkan sebelum korteks serebral sempat memproses informasi secara penuh (LeDoux, 1996: 163).

Di lingkungan kerja modern, ancaman yang memicu ketakutan jarang sekali berupa predator fisik, melainkan bersifat psikologis dan sosial. Karyawan mungkin mengalami ketakutan akan kegagalan, konflik, atau kehilangan pekerjaan. Kehadiran ketakutan yang kronis dalam sebuah organisasi memiliki dampak yang sangat merusak. Ketakutan menciptakan iklim keengganan mengambil risiko, di mana individu tidak berani untuk bereksperimen. Ketakutan juga secara signifikan menghambat komunikasi yang terbuka dan jujur. Karyawan yang takut akan pembalasan tidak akan berani untuk menyuarakan pendapat yang berbeda atau melaporkan berita buruk. Keheningan organisasional ini merampas informasi krusial dari para pengambil keputusan. Konsep keamanan psikologis didefinisikan sebagai keyakinan bersama dalam sebuah tim bahwa lingkungan tersebut aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam tim yang aman secara psikologis, para anggota merasa nyaman untuk mengajukan pertanyaan, ide, atau keprihatinan tanpa takut akan dipermalukan atau dihukum (Edmondson, 1999: 354). Ketiadaan ketakutan inilah yang menjadi prasyarat bagi pembelajaran tim dan inovasi. Kesedihan adalah emosi dasar yang dialami sebagai respons terhadap pengalaman kehilangan, kekecewaan, atau kegagalan yang signifikan. Berbeda dengan emosi berenergi tinggi seperti kemarahan atau ketakutan, kesedihan sering kali dicirikan oleh penurunan energi, penarikan diri sosial, dan periode refleksi internal. Dari perspektif fungsional, kesedihan memainkan beberapa peran adaptif yang penting.

Pertama, kesedihan berfungsi sebagai sinyal sosial yang kuat kepada orang lain bahwa individu tersebut sedang dalam kesulitan dan membutuhkan dukungan. Ekspresi kesedihan seperti menangis



dapat memicu empati dan perilaku menolong dari komunitas sosial. Kedua, periode penarikan diri yang sering menyertai kesedihan dapat memberikan kesempatan bagi individu untuk menghemat energi, memproses pengalaman kehilangan, dan secara bertahap menyesuaikan diri dengan realitas baru. Ini adalah masa inkubasi psikologis yang memungkinkan terjadinya reorganisasi kognitif dan emosional. Dalam konteks organisasi, kesedihan dapat dipicu oleh berbagai peristiwa, seperti kegagalan sebuah proyek penting atau kehilangan seorang kolega. Namun, banyak budaya organisasi yang merasa tidak nyaman dengan ekspresi kesedihan. Karyawan sering kali diharapkan untuk menekan perasaan mereka. Sikap ini, meskipun mungkin dimaksudkan untuk menjaga moral, dapat menjadi kontraproduktif.

Mengabaikan/menekan kesedihan dapat memperpanjang proses pemulihan dan menyebabkan perasaan terisolasi. Kepemimpinan yang berempati dan cerdas secara emosional mengakui bahwa kesedihan adalah bagian normal dari pengalaman manusia. Alih-alih menuntut penekanan emosi, para pemimpin ini menciptakan ruang yang aman bagi karyawan untuk mengakui kesulitan mereka dan menawarkan dukungan yang tulus. Penting untuk membedakan antara kesedihan yang merupakan respons emosional normal dengan depresi yang merupakan kondisi klinis yang lebih persisten. Secara kognitif, kesedihan sering kali disertai dengan ruminasi atau pemikiran berulang tentang penyebab dan konsekuensi dari kehilangan. Periode refleksi yang sehat dapat membantu individu untuk menemukan makna baru dan menetapkan kembali prioritas.

#### **F. Suasana Hati (*Mood*) Sebagai Afek Positif Dan Negatif**

Dalam upaya untuk memetakan bentangan kompleks dari suasana hati, para peneliti psikologi telah bergerak melampaui kategorisasi emosi yang diskrit menuju sebuah model dimensional yang lebih elegan dan kuat secara empiris. Kerangka kerja yang paling berpengaruh dalam hal ini adalah model struktur afek, yang mengkonseptualisasikan suasana hati ke dalam dua dimensi

utama yang independen, yaitu afek positif dan afek negatif. Model ini menyatakan bahwa afek positif dan negatif bukanlah dua ujung dari sebuah kontinum tunggal, melainkan dua sumbu terpisah yang dapat dialami secara bersamaan dengan berbagai tingkat intensitas (Watson, *et al.*, 1988: 1063). Afek positif didefinisikan sebagai sebuah dimensi yang mencerminkan sejauh mana seseorang merasa antusias, aktif, dan waspada. Individu dengan afek positif yang tinggi mengalami keadaan keterlibatan yang menyenangkan, energi yang tinggi, dan konsentrasi penuh.

Di sisi lain, afek negatif adalah sebuah dimensi independen yang mencerminkan sejauh mana seseorang mengalami berbagai keadaan emosional aversif seperti kemarahan, rasa bersalah, ketakutan, dan kegugupan. Afek negatif yang rendah adalah keadaan ketenangan dan kepuasan. Pentingnya model dimensional ini terletak pada penolakannya terhadap gagasan sederhana bahwa kebahagiaan adalah kebalikan dari ketidakbahagiaan. Seseorang dapat berada dalam keadaan afek positif tinggi dan afek negatif tinggi secara bersamaan, misalnya merasa bersemangat tentang sebuah tantangan baru namun sekaligus cemas tentang kemungkinannya untuk berhasil. Dalam konteks organisasi, model ini memberikan sebuah alat diagnostik yang jauh lebih bervariasi. Bukan hanya bertanya apakah karyawan bahagia? seorang manajer dapat mulai menganalisis tingkat energi dan keterlibatan yang merupakan cerminan afek positif, serta tingkat stres dan kecemasan yang merupakan cerminan afek negatif, secara terpisah.

Pemahaman ini memungkinkan intervensi yang lebih terarah. Model ini juga selaras dengan pemahaman neurobiologis tentang sistem motivasi. Ada dua sistem otak yang terpisah, yaitu Sistem aktivasi perilaku yang sensitif terhadap imbalan dan mendorong perilaku pendekatan yang terkait dengan afek positif, serta Sistem inhibisi perilaku yang sensitif terhadap hukuman dan mendorong perilaku penghindaran yang terkait dengan afek negatif (Gray, 1982: 278). Kemandirian kedua sistem ini di tingkat neurologis memberikan dukungan biologis bagi kemandirian afek positif dan negatif sebagai dua dimensi suasana hati yang berbeda.

Kehadiran afek positif dalam lingkungan kerja bukanlah sekadar bonus emosional, melainkan sebuah pendorong fundamental bagi berbagai hasil organisasional yang paling didambakan. Individu yang secara konsisten mengalami afek positif cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, lebih kreatif, dan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan.

Salah satu kontribusi teoretis paling signifikan untuk memahami mekanisme ini adalah bahwa emosi positif memiliki fungsi adaptif yang unik, yaitu untuk memperluas koleksi dan perbendaharaan pemikiran dan tindakan sesaat individu. Ketika seseorang mengalami afek positif, cakrawala kognitifnya melebar, dan menjadi lebih terbuka terhadap pengalaman baru, lebih fleksibel dalam berpikir, dan lebih mampu melihat hubungan antara ide-ide yang tampaknya tidak terkait (Fredrickson, 2001: 220). Perluasan kognitif inilah yang menjadi bahan bakar bagi kreativitas dan inovasi. Karyawan yang berada dalam suasana hati positif lebih mungkin untuk menghasilkan solusi-solusi orisinal untuk masalah yang kompleks. Di luar dampak kognitifnya, afek positif juga secara signifikan memengaruhi perilaku sosial dan kolaborasi.

Individu yang bahagia lebih cenderung untuk bersikap prososial, membantu rekan kerja mereka secara sukarela, dan berkontribusi pada iklim tim yang positif. Afek positif juga memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi dan kinerja. Karyawan dengan afek positif yang tinggi cenderung menetapkan tujuan yang lebih ambisius dan memiliki efikasi diri yang lebih tinggi. Hubungan ini bersifat resiprokal, di mana keberhasilan dalam kinerja dapat meningkatkan afek positif, yang pada gilirannya akan memotivasi kinerja yang lebih tinggi di masa depan, menciptakan sebuah spiral ke atas dari kesuksesan dan kesejahteraan. Dari perspektif kepemimpinan, seorang pemimpin yang secara otentik mengekspresikan afek positif dapat secara signifikan memengaruhi suasana hati dan kinerja timnya melalui proses penularan emosional.

Sementara afek positif sering kali menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kesejahteraan, afek negatif juga memainkan peran yang kompleks dan signifikan dalam kehidupan organisasi. Afek negatif adalah sebuah dimensi pengalaman subjektif yang mencakup berbagai keadaan yang tidak menyenangkan (aversif) seperti kecemasan, kemarahan, rasa bersalah, dan kesedihan. Kehadiran afek negatif yang tinggi dan kronis di tempat kerja secara konsisten terbukti berkorelasi dengan serangkaian hasil yang merugikan. Karyawan yang sering mengalami afek negatif cenderung melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah, komitmen organisasional yang lebih lemah, dan niat untuk keluar dari organisasi yang lebih tinggi. Secara perilaku, afek negatif yang kuat dapat menjadi pemicu bagi perilaku kerja kontraproduktif. Perasaan frustrasi atau persepsi ketidakadilan dapat memicu emosi kemarahan yang jika tidak dikelola dengan baik dapat termanifestasi dalam bentuk agresi verbal, sabotase, atau penarikan diri dari pekerjaan.

Afek negatif juga dapat mengganggu proses kognitif dan pengambilan keputusan. Kecemasan yang tinggi, misalnya, dapat menyita sumber daya atensi, membuat individu sulit untuk berkonsentrasi. Namun, penting untuk dipahami bahwa afek negatif tidak selalu bersifat disfungsional. Dalam dosis yang ringan dan dalam konteks yang tepat, ia dapat memiliki beberapa manfaat. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa individu yang berada dalam suasana hati yang sedikit negatif cenderung memproses informasi secara lebih sistematis, hati-hati, dan detail. Mereka kurang rentan terhadap bias heuristik dan lebih teliti dalam mendeteksi kesalahan, sebuah fenomena yang kadang-kadang disebut sebagai keuntungan dari perasaan sedih. Gaya pemrosesan kognitif ini dapat menjadi sangat berharga dalam peran pekerjaan yang menuntut kewaspadaan tinggi dan analisis kritis. Selain itu, afek negatif seperti rasa bersalah dapat berfungsi sebagai sinyal penting yang memotivasi individu untuk merefleksikan kesalahannya dan berupaya untuk memperbaiki diri di masa depan.

Tantangan bagi manajemen bukanlah untuk menghilangkan afek negatif sepenuhnya, melainkan mengelola sumber-sumber stres dan ketidakadilan yang dapat menyebabkannya serta mengajarkan keterampilan regulasi emosi yang efektif. Pemahaman bahwa suasana hati tersusun dari dua dimensi afek yang independen memberikan sebuah kerangka kerja yang kuat untuk aplikasi praktis dalam organisasi. Pendekatan ini menggeser fokus manajemen menjadi sebuah strategi ganda, yaitu secara simultan mengurangi pemicu afek negatif dan secara proaktif menumbuhkan sumber afek positif. Untuk mengurangi afek negatif, organisasi perlu fokus pada mitigasi stresor di tempat kerja. Ini termasuk memastikan beban kerja yang wajar, mengklarifikasi peran, serta yang terpenting, menerapkan keadilan organisasional.

Karyawan sangat peka terhadap keadilan, baik dalam hal hasil yang mereka terima yang disebut keadilan distributif, proses yang digunakan untuk menentukan hasil tersebut yang disebut keadilan prosedural, maupun perlakuan interpersonal yang mereka alami yang disebut keadilan interaksional. Persepsi ketidakadilan adalah salah satu pemicu afek negatif yang paling kuat. Di sisi lain, untuk meningkatkan afek positif, organisasi perlu fokus pada penyediaan sumber daya dan peluang untuk keterlibatan. Kesejahteraan karyawan ditentukan oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya yang tersedia untuk mengatasinya, sebuah gagasan sentral dalam model tuntutan dan sumber daya pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007: 312). Sumber daya seperti otonomi, umpan balik, dukungan sosial, dan peluang pengembangan tidak hanya membantu karyawan mengatasi tuntutan, tetapi juga secara aktif menumbuhkan motivasi dan afek positif.

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam kedua proses ini. Pemimpin yang suportif dapat bertindak sebagai penyangga terhadap stres, sementara pemimpin yang inspiratif dapat secara aktif menumbuhkan makna dan antusiasme. Kecerdasan emosional menjadi kompetensi kunci di sini. Pemimpin yang cerdas secara emosional mampu mengenali keadaan afektif dalam tim mereka, memahami pemicunya, dan merespons dengan cara yang tepat. Mereka dapat membantu tim untuk membingkai

ulang tantangan guna mengurangi afek negatif, dan merayakan keberhasilan kecil guna meningkatkan afek positif. Pada akhirnya, tujuan dari manajemen suasana hati bukanlah untuk menciptakan kebahagiaan yang dangkal, melainkan untuk membangun sebuah lingkungan kerja yang secara psikologis sehat dan tangguh.

#### **G. Struktur Suasana Hati (*Mood*)**

Struktur suasana hati (*mood*) merujuk pada bagaimana perasaan dan emosi manusia dikategorikan, diorganisasi, dan diproses oleh pikiran serta sistem saraf kita. Suasana hati tidak sama dengan emosi yang berfokus pada pemicu spesifik; suasana hati cenderung lebih umum, bertahan lebih lama, dan sering kali tidak memiliki objek atau pemicu yang jelas. Upaya untuk memahami dan mengklasifikasikan struktur suasana hati telah menjadi fokus utama dalam penelitian psikologi afektif, menghasilkan berbagai model teoretis yang mencoba memetakan bentangan pengalaman perasaan manusia. Salah satu model yang paling berpengaruh adalah model sirkumpleks (*circumplex model*).

Model ini dikembangkan oleh psikolog James Russell yang memetakan suasana hati dalam bentuk lingkaran berdasarkan dua sumbu ortogonal, yaitu valensi yang merupakan tingkat kesenangan atau ketidak-senangan, dan gairah yang merupakan tingkat aktivasi fisiologis serta mental. Sumbu valensi membentang dari perasaan yang sangat menyenangkan, seperti gembira, hingga sangat tidak menyenangkan, seperti sedih. Sumbu gairah membentang dari tingkat aktivasi yang sangat tinggi, contohnya bersemangat, hingga tingkat deaktivasi yang sangat rendah, seperti lelah atau tenang.

Dalam model sirkumpleks ini, setiap keadaan suasana hati dapat diplot sebagai sebuah titik di dalam lingkaran. Perasaan antusias akan berada di kuadran kesenangan tinggi dan gairah tinggi, sementara perasaan puas akan berada di kuadran kesenangan tinggi tetapi gairah rendah. Sebaliknya, perasaan cemas akan berada di kuadran ketidak-senangan tinggi dan gairah tinggi, sedangkan perasaan bosan akan berada di kuadran ketidak-senangan tinggi tetapi gairah rendah (Russell, 1980: 1162). Keanggunan dari model

ini terletak pada kemampuannya untuk menangkap hubungan yang dinamis antara berbagai keadaan suasana hati. Emosi yang berdekatan dalam lingkaran dianggap lebih mirip secara psikologis daripada emosi yang berjauhan.

Sebuah pendekatan dimensional alternatif yang juga sangat berpengaruh adalah model struktur afek yang mengusulkan dua dimensi utama yang independen, yaitu afek positif dan afek negatif. Dimensi-dimensi ini diidentifikasi melalui analisis faktor terhadap ribuan deskriptor suasana hati dan diukur menggunakan instrumen yang tervalidasi secara luas, yakni jadwal afek positif dan negatif. Afek positif merefleksikan sejauh mana seseorang merasakan keterlibatan yang menyenangkan dengan lingkungannya. Skor afek positif yang tinggi ditandai oleh keadaan energi tinggi, konsentrasi penuh, dan antusiasme. Sebaliknya, skor afek positif yang rendah mencerminkan keadaan lesu dan kurangnya energi. Di sisi lain, afek negatif merefleksikan sejauh mana seseorang mengalami berbagai keadaan emosional aversif. Skor afek negatif yang tinggi ditandai oleh perasaan tertekan dan tidak menyenangkan, mencakup emosi seperti kegugupan, kemarahan, dan rasa bersalah. Sebaliknya, skor afek negatif yang rendah menunjukkan keadaan tenang dan kepuasan (Watson, *et al.*, 1988: 1063).

Aspek yang paling krusial dari model ini adalah penekanannya pada independensi antara afek positif dan afek negatif. Keduanya bukanlah kutub yang berlawanan, melainkan dua kontinum terpisah. Ini berarti bahwa seorang individu dapat memiliki skor tinggi pada kedua dimensi secara bersamaan, misalnya merasa sangat antusias tentang sebuah proyek namun sekaligus merasa sangat cemas tentang tenggat waktunya. Independensi ini memiliki dukungan neurobiologis yang kuat terkait dengan sistem otak yang terpisah untuk motivasi pendekatan yang terkait afek positif dan penghindaran yang terkait afek negatif. Struktur suasana hati juga dapat dipahami melalui sebuah model hierarkis yang mengintegrasikan pendekatan dimensional dengan kategori emosi yang lebih spesifik. Dalam model ini, dimensi-dimensi luas seperti afek positif dan afek negatif berada di puncak hierarki.

Di bawah dimensi-dimensi umum ini terdapat kelompok-kelompok keadaan afektif yang lebih spesifik. Sebagai contoh, dimensi umum afek negatif dapat dipecah menjadi beberapa kategori emosi diskrit yang berbeda seperti ketakutan, kemarahan, dan kesedihan. Meskipun semua emosi ini berbagi valensi negatif yang sama, masing-masing memiliki pola penilaian kognitif dan konsekuensi perilaku yang unik. Emosi-emosi spesifik dengan valensi yang sama dapat memiliki dampak yang sangat berbeda terhadap penilaian dan pengambilan keputusan. Sebagai contoh, individu yang marah cenderung membuat penilaian yang lebih optimis tentang risiko, sementara individu yang takut cenderung membuat penilaian yang lebih pesimis, meskipun keduanya adalah emosi negatif (Lerner & Keltner, 2001: 146). Demikian pula, dimensi umum afek positif dapat dipecah menjadi emosi-emosi spesifik seperti kegembiraan, kebanggaan, dan rasa syukur.

Model hierarkis ini memberikan sebuah pemahaman yang lebih kaya dan bernuansa tentang struktur suasana hati. Ia memungkinkan para peneliti dan praktisi untuk bergerak secara fleksibel antara level analisis yang umum dan spesifik. Struktur suasana hati juga harus dipahami dalam dimensi temporalnya. Suasana hati bukanlah keadaan yang statis, melainkan sebuah proses dinamis yang berfluktuasi dari waktu ke waktu. teori peristiwa afektif memberikan kerangka kerja yang sangat berpengaruh untuk memahami dinamika temporal ini. Teori ini mengemukakan bahwa lingkungan kerja tidak secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku, melainkan menciptakan serangkaian peristiwa spesifik, baik yang positif seperti menerima pujian, maupun negatif seperti mengalami konflik.

Peristiwa-peristiwa ini kemudian memicu respons emosional langsung pada karyawan. Akumulasi dari respons-respons emosional inilah yang kemudian membentuk dan memengaruhi fluktuasi suasana hati dari waktu ke waktu. Suasana hati yang berfluktuasi ini pada gilirannya akan memengaruhi kinerja



dan kepuasan kerja (Weiss & Cropanzano, 1996: 11). Teori ini menyoroti pentingnya melihat pengalaman kerja sebagai serangkaian episode afektif, dan sebagai sebuah keadaan yang stabil. Penelitian yang menggunakan metode pengambilan sampel pengalaman, di mana karyawan melaporkan suasana hati mereka beberapa kali sehari, telah memberikan dukungan kuat bagi teori ini. Pemahaman terhadap struktur temporal ini memiliki implikasi penting. Pertama, suasana hati menunjukkan bahwa peristiwa-peristiwa kecil dapat memiliki dampak kumulatif yang signifikan. Kedua, suasana hati menantang gagasan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah sikap yang stabil. Ketiga, suasana hati menekankan pentingnya manajemen peristiwa. Para pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada gambaran besar, tetapi juga peka terhadap peristiwa-peristiwa kecil sehari-hari yang membentuk pengalaman afektif tim dalam organisasi yang dipimpinnya.

#### **H. Sumber Emosi dan Suasana Hati (*Mood*)**

Pemahaman mengenai sumber-sumber yang memicu dan membentuk emosi serta suasana hati menuntut sebuah analisis multi-level yang mengakui interaksi dinamis antara disposisi internal individu dengan konteks eksternal yang melingkupinya. Faktor yang paling fundamental dan menjadi titik tolak bagi pengalaman afektif seseorang adalah serangkaian variabel internal atau disposisional. Di antara variabel ini, kepribadian memegang peranan sentral. Kepribadian, yang didefinisikan sebagai pola pikir, perasaan, dan perilaku yang relatif stabil, berfungsi sebagai sebuah cetak biru (*blueprint*) yang membentuk kecenderungan seseorang dalam merespons dunia secara emosional. Dua dari lima dimensi utama kepribadian, yaitu neurotisme dan ekstrasversi, memiliki hubungan yang sangat kuat dengan afektivitas. Neurotisme, yang ditandai oleh kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti kecemasan dan kemarahan, merupakan prediktor paling kuat bagi suasana hati negatif. Individu dengan tingkat neurotisme tinggi memiliki ambang batas yang lebih rendah untuk merasakan stres (Costa & McCrae, 1992: 14).

Sebaliknya, ekstrasversi, yang dicirikan oleh sifat ramah dan asertif, secara konsisten berkorelasi dengan afektivitas positif. Konsep lain yang relevan adalah intensitas afek, yang menjelaskan bahwa individu berbeda dalam hal seberapa kuat mereka mengalami emosi. Di balik kepribadian terdapat fondasi biologis yang lebih dalam, termasuk genetika dan temperamen. Studi genetika perilaku menunjukkan bahwa heritabilitas memainkan peran signifikan dalam menentukan tingkat dasar kebahagiaan. Faktor demografis seperti usia juga menunjukkan pola yang menarik. Berlawanan dengan pandangan umum, penelitian menunjukkan adanya paradoks kesejahteraan di mana orang yang lebih tua cenderung melaporkan kepuasan hidup yang lebih tinggi dan mengalami emosi negatif yang lebih jarang (Carstensen, 2011: 167).

Jenis kelamin juga menjadi faktor, meskipun perbedaannya lebih terletak pada ekspresi daripada pengalaman emosi. Norma-norma sosial sering kali membentuk cara pria dan wanita menampilkan emosi mereka; wanita secara umum lebih didorong untuk mengekspresikan emosi, sementara pria sering kali disosialisasikan untuk menekan perasaan tertentu seperti kesedihan (Brody & Hall, 2008: 396). Faktor-faktor fisiologis dan kognitif membentuk sebuah jembatan krusial antara dunia internal biologis dengan interpretasi subjektif terhadap realitas. Pada level yang paling dasar, kesehatan fisik memiliki dampak yang langsung dan mendalam terhadap suasana hati. Tubuh dan pikiran bukanlah dua entitas yang terpisah; mereka saling memengaruhi secara resiprokal. Kehadiran rasa sakit kronis atau kelelahan dapat menguras sumber daya psikologis. Salah satu regulator fisiologis yang paling kuat adalah kualitas tidur. Kurang tidur yang kronis secara langsung mengganggu fungsi korteks prefrontal, bagian otak yang bertanggung jawab atas regulasi emosi, yang membuat individu lebih mudah terpancing oleh emosi negatif (Walker, 2017: 145).

Sebaliknya, olahraga secara konsisten terbukti menjadi salah satu intervensi paling efektif untuk meningkatkan suasana hati. Namun, kondisi fisiologis ini tidak bekerja dalam ruang hampa; pengaruhnya dimediasi oleh proses kognitif. Emosi bukanlah

respons langsung terhadap sebuah peristiwa, melainkan hasil dari interpretasi atau penilaian kita terhadap peristiwa tersebut, sebuah gagasan sentral dalam Teori Penilaian Kognitif (Lazarus, 1991: 144). Sebuah peristiwa yang sama dapat memicu emosi yang sangat berbeda pada dua individu, tergantung bagaimana mereka menilainya. Pola pikir yang telah mendarah daging, seperti optimisme atau pesimisme, berfungsi sebagai filter kognitif yang mewarnai interpretasi kita. Keterampilan kognitif seperti kesadaran diri dan penilaian ulang kognitif, di mana seseorang secara sadar mengubah cara berpikirnya tentang suatu situasi, adalah komponen inti dari kecerdasan emosional yang memungkinkan individu memiliki kontrol lebih besar atas respons emosional mereka (Goleman, 2020: 56).

Meskipun disposisi internal dan proses fisiologis-kognitif menetapkan panggung bagi pengalaman emosional, faktor lingkungan eksternal dan sosial sering kali bertindak sebagai pemicu utamanya. Lingkungan fisik, seperti cuaca dan pencahayaan, dapat memberikan pengaruh yang subtil. Namun, pengaruh yang jauh lebih kuat datang dari lingkungan sosial. Kualitas hubungan interpersonal adalah salah satu prediktor terkuat bagi kesejahteraan emosional. Dukungan sosial, yaitu persepsi bahwa kita dicintai dan diperhatikan, berfungsi sebagai penyangga yang sangat kuat terhadap dampak negatif dari stres. Sebaliknya, konflik interpersonal atau isolasi adalah beberapa sumber penderitaan psikologis yang paling menyakitkan. Fondasi bagi kemampuan kita untuk membentuk hubungan yang sehat sering kali diletakkan pada pengalaman masa kecil. Gaya kelekatan yang terbentuk di masa kanak-kanak, apakah itu aman, cemas, atau menghindar, cenderung menjadi sebuah model kerja internal yang secara tidak sadar kita bawa ke dalam hubungan dewasa kita (Bowlby, 1969: 240).

Pola asuh orang tua juga memainkan peran krusial dalam mengajarkan keterampilan pengelolaan emosi. Terakhir, faktor budaya memberikan sebuah cermin agar kita bisa memilih belajar emosi mana yang dianggap pantas untuk dirasakan dan diekspresikan. Norma

budaya mendefinisikan aturan perasaan dan aturan penampakan yang berbeda-beda; beberapa budaya mungkin menghargai ekspresi emosi yang berapi-api, sementara budaya lain lebih menekankan pada ketenangan (Hofstede, 2010: 78). Ketika individu memasuki sebuah organisasi, serangkaian faktor kontekstual yang spesifik pada lingkungan kerja mulai beroperasi sebagai pemicu afeksi yang kuat. Di antara faktor-faktor ini, stres kerja adalah salah satu yang paling signifikan. Stres dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk beban kerja berlebih, konflik peran, dan tuntutan interpersonal. Stres yang berkepanjangan dapat menguras sumber daya emosional yang mengarah pada kelelahan, sinisme, dan penurunan efikasi profesional, yang merupakan tiga komponen inti dari kelelahan kerja atau *burnout* (Maslach & Leiter, 2016: 103).

Sebaliknya, aktivitas sosial di tempat kerja dapat menjadi sumber afek positif yang kuat. Hubungan yang suportif dengan rekan kerja dan atasan menyediakan dukungan instrumental dan emosional. Kondisi kerja itu sendiri juga memainkan peran penting. Persepsi bahwa kebijakan dan keputusan organisasi dibuat secara adil adalah prediktor yang sangat kuat bagi kepuasan. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan hormat, mereka cenderung memiliki sikap yang lebih positif. Karakteristik pekerjaan itu sendiri adalah sumber motivasi intrinsik. Pekerjaan yang memberikan otonomi, variasi keterampilan, dan signifikansi tugas cenderung lebih memuaskan secara emosional daripada pekerjaan yang monoton (Hackman & Oldham, 1976: 255). Kepemimpinan berfungsi sebagai salah satu filter paling kuat bagi karyawan yang mengalami dan merasakan berbagai faktor tersebut. Seorang pemimpin yang suportif dapat bertindak sebagai penyangga terhadap stres, sementara kepemimpinan yang buruk dapat menjadi sumber stres yang paling utama.

Sebagai sebuah sintesis, pemahaman yang komprehensif mengenai sumber emosi dan suasana hati menuntut sebuah perspektif integratif. Teori peristiwa afektif secara eksplisit mencoba untuk mengintegrasikan berbagai faktor ini. Teori

ini mengemukakan bahwa karakteristik lingkungan kerja dan disposisi individu tidak secara langsung memengaruhi sikap kerja. Sebaliknya, kedua faktor ini bersama-sama memengaruhi frekuensi terjadinya peristiwa-peristiwa afektif di tempat kerja. Peristiwa-peristiwa inilah yang kemudian menjadi pemicu langsung dari respons emosional dan fluktuasi suasana hati. Akumulasi dari pengalaman-pengalaman afektif inilah yang pada akhirnya membentuk sikap dan perilaku kerja (Weiss & Cropanzano, 1996: 11). Kerangka kerja ini secara elegan menyatukan berbagai sumber yang telah kita diskusikan. Kepribadian akan memengaruhi bagaimana seorang individu mempersepsikan dan bereaksi terhadap peristiwa kerja. Karakteristik pekerjaan seperti otonomi yang tinggi akan meningkatkan kemungkinan terjadinya peristiwa positif. Kepemimpinan yang suportif akan mengurangi frekuensi peristiwa negatif. Model ini juga menyoroti pentingnya dimensi temporal; pengalaman afektif di tempat kerja bukanlah sebuah keadaan statis. Implikasi praktis dari perspektif ini sangatlah besar. Kepemimpinan yang suportif menyarankan bahwa manajemen emosi yang efektif harus bersifat proaktif dan berfokus pada peristiwa dan tidak hanya bereaksi terhadap krisis emosional, para pemimpin perlu secara sadar merancang sebuah lingkungan kerja yang kaya akan peristiwa positif dan meminimalkan terjadinya peristiwa negatif.

## **I. Pengelolaan Emosi dan Suasana Hati (*Mood*)**

Pengelolaan emosi dan suasana hati merupakan sebuah kompetensi fundamental yang melandasi efektivitas individu dan keberhasilan kolektif dalam setiap tatanan organisasional. Jauh dari sekadar kemampuan untuk menekan perasaan, pengelolaan emosi yang sejati adalah sebuah proses sadar yang melibatkan pemantauan, evaluasi, dan modifikasi respons afektif untuk mencapai tujuan pribadi dan sosial. Fondasi dari seluruh proses ini adalah kesadaran diri emosional, sebuah kapasitas untuk mengenali dan memahami perasaan diri sendiri dari waktu ke waktu. Kesadaran diri ditempatkan sebagai pilar pertama dari kecerdasan emosional,

yang tanpanya dimensi-dimensi lain tidak dapat dibangun secara kokoh (Goleman, 1995: 43). Kesadaran diri ini bukan hanya tentang menamai sebuah emosi, tetapi juga memahami nuansa, intensitas, dan pemicunya. Secara neurobiologis, proses ini melibatkan dialog antara sirkuit otak yang lebih primitif seperti amigdala dengan area yang lebih berevolusi seperti korteks prefrontal.

Individu dengan kesadaran diri yang tinggi mampu mendeteksi sinyal-sinyal fisiologis awal dari sebuah respons emosional dan menggunakannya sebagai data untuk memahami keadaan internal mereka. Kurangnya kesadaran diri dapat menyebabkan individu menjadi korban dari pembajakan amigdala, di mana respons emosional yang impulsif mendahului pemikiran rasional. Dalam konteks organisasi, kesadaran diri memungkinkan seorang pemimpin untuk memahami bagaimana suasana hatinya sendiri dapat memengaruhi timnya. Praktik-praktik seperti meditasi kesadaran telah terbukti secara ilmiah dapat memperkuat koneksi saraf antara korteks prefrontal dan sistem limbik, meningkatkan kemampuan individu untuk mengamati emosinya tanpa terhanyut di dalamnya. Setelah kesadaran diri terbangun, langkah selanjutnya dalam pengelolaan emosi melibatkan penerapan serangkaian strategi regulasi kognitif. Pendekatan ini berakar pada wawasan fundamental bahwa bukan peristiwa itu sendiri yang menentukan respons emosional kita, melainkan interpretasi kita terhadap peristiwa tersebut.

Salah satu strategi kognitif yang paling kuat adalah penilaian ulang kognitif. Strategi ini melibatkan pembingkaian ulang sebuah situasi yang berpotensi negatif untuk melihatnya dari sudut pandang yang berbeda dan tidak terlalu mengancam. Proses penilaian ulang ini terbukti sangat efektif dalam mengurangi dampak afek negatif dan meningkatkan resiliensi psikologis (Gross, 2002: 282). Strategi kognitif lainnya termasuk distraksi atau pengalihan perhatian, di mana individu secara sadar memfokuskan pikirannya pada sesuatu yang netral atau positif untuk sementara waktu. Rasionalisasi juga merupakan sebuah mekanisme kognitif yang sering digunakan, di mana seseorang yang gagal mencapai sesuatu meyakinkan dirinya

sendiri bahwa apa yang ia inginkan itu sebenarnya tidak baik untuk mengurangi kekecewaan. Selain itu, pemecahan masalah adalah strategi kognitif yang berorientasi pada tindakan, di mana individu secara sistematis menganalisis masalah dan merencanakan langkah-langkah untuk mengatasinya. Penguasaan berbagai strategi kognitif ini adalah inti dari manajemen diri emosional, yang memberdayakan individu untuk secara proaktif membentuk pengalaman afektif mereka.

Pengelolaan emosi tidak hanya terjadi di dalam pikiran, tetapi juga secara krusial melibatkan strategi perilaku dan somatik. Pendekatan ini mengakui hubungan dua arah yang kuat antara tubuh, pikiran, dan tindakan. Salah satu strategi perilaku yang paling mendasar adalah aktivasi perilaku. Ketika seseorang berada dalam suasana hati negatif, ada kecenderungan untuk menarik diri. Aktivasi perilaku secara sadar melawan kecenderungan ini dengan mendorong individu untuk terlibat dalam aktivitas yang menyenangkan atau memberikan rasa pencapaian. Strategi perilaku lainnya adalah ekspresi emosi yang adaptif, di mana individu belajar untuk mengkomunikasikan perasaannya secara asertif dan konstruktif. Di sisi somatik atau berbasis tubuh, teknik relaksasi terbukti sangat efektif dalam mengurangi gairah fisiologis yang terkait dengan kecemasan dan kemarahan. Praktik seperti pernapasan diafragmatik yang dalam dapat secara langsung mengaktifkan sistem saraf parasimpatis yang bertanggung jawab atas respons istirahat dan rilek.

Tindakan sederhana seperti mengubah posisi tubuh saat marah atau berwudhu dapat berfungsi sebagai bentuk relaksasi yang diajarkan dalam tradisi keagamaan. Gaya hidup juga memainkan peran fundamental; olahraga teratur, nutrisi seimbang, dan terutama tidur yang cukup adalah pilar dari kesehatan emosional. Tidur yang cukup sangat penting untuk kalibrasi ulang sirkuit emosional otak setiap malam (Walker, 2017: 145). Pengelolaan emosi dalam sebuah organisasi secara inheren bersifat interpersonal dan sosial. Individu tidak mengelola perasaannya dalam isolasi, melainkan dalam sebuah jaringan hubungan yang kompleks. Oleh karena

itu, pengelolaan emosi yang efektif melampaui keterampilan individual dan mencakup kemampuan untuk menavigasi dinamika sosial secara cerdas. Di sinilah dimensi empati dan keterampilan sosial dari kecerdasan emosional menjadi sangat penting. Empati adalah kemampuan untuk merasakan dan memahami perspektif emosional orang lain.

Keterampilan sosial adalah manifestasi perilaku dari empati, yang mencakup kompetensi seperti komunikasi persuasif dan manajemen konflik. Konsep kerja emosional juga merupakan bentuk pengelolaan emosi interpersonal, di mana karyawan diharapkan untuk mengelola ekspresi emosional mereka agar sesuai dengan norma organisasi, terlepas dari perasaan internal mereka yang sebenarnya (Hochschild, 1983: 7). Meskipun penting, kerja emosional yang berlebihan dapat menguras tenaga. Oleh karena itu, organisasi yang sehat juga perlu menciptakan keamanan psikologis, sebuah iklim di mana karyawan merasa cukup aman untuk sesekali menunjukkan kerentanan. Keamanan psikologis didefinisikan sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk pengambilan risiko interpersonal (Edmondson, 1999: 354). Dalam lingkungan seperti ini, pengelolaan emosi menjadi tanggung jawab bersama. Pada level tertinggi, pengelolaan emosi dan suasana hati adalah sebuah fungsi organisasional yang strategis. Bukannya menyerahkan tanggung jawab sepenuhnya kepada individu, organisasi yang paling efektif secara proaktif merancang sistem, budaya, dan praktik kepemimpinan yang secara inheren mendukung kesejahteraan afektif.

Salah satu tuas organisasional yang paling kuat adalah penanaman budaya keadilan. Persepsi ketidakadilan, baik dalam hal distribusi hasil, proses, maupun perlakuan interpersonal, adalah salah satu pemicu emosi negatif yang paling korosif di tempat kerja. Desain pekerjaan juga merupakan alat yang ampuh. Organisasi dapat secara sadar merancang peran yang memberikan otonomi, variasi keterampilan, dan signifikansi tugas, yang merupakan sumber motivasi intrinsik dan afek positif (Hackman & Oldham, 1976: 255). Kebijakan sumber daya manusia juga memainkan peran penting, seperti menyediakan program bantuan karyawan dan kebijakan



kerja yang fleksibel. Kepemimpinan di semua tingkatan berfungsi sebagai agen utama dalam menerjemahkan strategi ini ke dalam praktik sehari-hari. Terakhir, manajemen suasana hati yang efektif pada tingkat makro melibatkan manajemen peristiwa. Organisasi dapat secara sadar meningkatkan frekuensi peristiwa positif kecil, seperti pengakuan informal, sambil berupaya meminimalkan dampak dari peristiwa negatif yang tak terhindarkan (Weiss & Cropanzano, 1996: 11). Dengan mengadopsi pandangan sistemik ini, pengelolaan emosi dan suasana hati bertransformasi dari sekadar keterampilan lunak menjadi sebuah pilar dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### **J. Kerja Emosional**

Seiring dengan meningkatnya tuntutan dalam lingkungan kerja kontemporer, khususnya pada sektor jasa dan profesi yang berpusat pada interaksi manusia, konsep kerja emosional mengemuka sebagai sebuah dimensi fundamental yang secara krusial membentuk pengalaman serta efektivitas organisasional. Kerja emosional didefinisikan sebagai manajemen perasaan untuk menciptakan tampilan wajah dan tubuh yang dapat diamati secara publik demi mendapatkan upah (Hochschild, 1983: 7). Ini adalah sebuah proses di mana emosi individu tidak lagi dianggap sebagai domain pribadi yang spontan, melainkan menjadi sebuah komoditas yang diatur, dikelola, dan ditampilkan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan. Organisasi secara eksplisit atau implisit menetapkan apa yang disebut sebagai aturan penampakan, yaitu norma-norma yang mendikte emosi apa yang pantas untuk diekspresikan dalam interaksi kerja. Seorang petugas layanan pelanggan diharapkan untuk selalu menampilkan keramahan, seorang tenaga medis diharapkan untuk menunjukkan empati, dan seorang pemimpin diharapkan untuk memproyeksikan kepercayaan diri, terlepas dari keadaan emosional internal mereka.

Dengan demikian, kerja emosional melibatkan sebuah upaya sadar untuk menentukan ekspresi afektif agar selaras dengan ekspektasi organisasi. Fenomena ini sangat lazim dalam profesi

seperti pendidikan, di mana para guru secara konstan dituntut mengelola emosi mereka sendiri. Tuntutan ini menciptakan sebuah potensi kesenjangan antara emosi yang benar-benar dirasakan dengan emosi yang ditampilkan. Kesenjangan inilah yang menjadi inti dari beban psikologis kerja emosional, sebuah kondisi yang dikenal sebagai disonansi emosional. Ketika seorang karyawan harus secara terus-menerus menekan perasaan sejatinya dan menampilkan emosi yang tidak otentik, maka karyawan akan mengalami ketegangan psikologis yang berarti.

Dalam menjalankan kerja emosional, individu pada dasarnya menerapkan dua strategi utama yang berbeda secara kualitatif: berpura-pura di permukaan dan berpura-pura secara mendalam. Berpura-pura di permukaan adalah strategi mengatur emosi yang berfokus pada respons, di mana individu secara sadar memodifikasi ekspresi eksternal mereka tanpa mencoba mengubah perasaan internal. Hal ini biasanya disebut tindakan menampilkan topeng emosional. Seorang karyawan ritel mungkin memasang senyum kepada pelanggan yang kasar sambil dalam hati merasakan kemarahan. Strategi ini sering kali digunakan karena relatif lebih mudah untuk diimplementasikan dalam jangka pendek. Namun, penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa ketergantungan yang berlebihan pada strategi ini memiliki konsekuensi negatif.

Proses menekan emosi yang dirasakan dan menampilkan emosi palsu sangat menguras sumber daya kognitif. Hal ini menyebabkan kelelahan emosional, peningkatan stres, dan pada akhirnya menjadi prediktor kuat bagi kelelahan kerja atau *burnout* (Grandey, 2003: 86). Sebaliknya, berpura-pura secara mendalam adalah strategi mengatur emosi yang berfokus pada kejadian masa lampau. Ini bukan hanya mengubah ekspresi, individu secara aktif mencoba untuk mengubah perasaan internalnya agar selaras dengan emosi yang diharapkan. Hal seperti ini melibatkan sebuah upaya kognitif untuk membingkai ulang situasi atau membangkitkan empati. Sebagai contoh, seorang perawat yang merasa lelah mungkin akan secara sadar mencoba untuk fokus pada penderitaan pasiennya untuk membangkitkan perasaan empati yang tulus. Strategi

ini dianggap lebih sehat secara psikologis karena perawat itu mengurangi disonansi emosional. Individu yang menggunakan strategi ini cenderung menunjukkan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik.

Konsekuensi dari kerja emosional bagi individu dan organisasi sangatlah luas dan signifikan. Pada level individu, beban dari kerja emosional yang tinggi, terutama yang melibatkan strategi berpura-pura di permukaan, secara konsisten dikaitkan dengan berbagai hasil negatif. Secara psikologis, cara berpura-pura tersebut dapat menimbulkan kelelahan emosional, stres, dan depresi. Disonansi emosional yang kronis dapat mengikis rasa otentisitas dan menyebabkan perasaan terasing dari diri sendiri. Secara fisik, stres yang terkait dengan kerja emosional dapat bermanifestasi dalam bentuk keluhan psikosomatis seperti sakit kepala dan gangguan tidur. Pada level organisasi, dampaknya juga sangat terasa. Karyawan yang mengalami kelelahan kerja akibat kerja emosional yang berlebihan cenderung menunjukkan kinerja yang menurun, absensi yang lebih tinggi, dan tingkat niat untuk keluar dari organisasi yang lebih besar.

Hal ini menimbulkan biaya yang signifikan bagi organisasi. Kualitas layanan juga dapat terpengaruh secara langsung. Meskipun strategi berpura-pura di permukaan mungkin dapat menipu pelanggan dalam jangka pendek, interaksi yang tidak otentik sering kali dapat dirasakan dan dapat mengurangi kepuasan serta loyalitas pelanggan. Mengingat konsekuensi ini, organisasi yang efektif tidak dapat lagi mengabaikan realitas kerja emosional. Manajemen perlu mengadopsi pendekatan yang lebih suportif. Ini mencakup beberapa strategi: pertama, memberikan pelatihan kepada karyawan tentang strategi mengelola emosi yang sehat; kedua, meningkatkan otonomi pekerjaan; ketiga, membangun budaya dukungan sosial di mana karyawan merasa dapat berbagi frustrasi mereka; dan keempat, meninjau kembali aturan penampakan emosional untuk memberikan ruang bagi penampilan emosi yang otentik (asli).

## K. Kecerdasan Emosional (*Emotional intelligence*)

Kecerdasa emosi (*Emotional intelligence*) (sering disebut EQ/ EI) adalah kapasitas seseorang untuk mengenali, memahami, mengelola, dan mengekspresikan emosi diri sendiri dengan tepat, sekaligus mampu berempati dan memahami perasaan orang lain untuk membangun hubungan yang positif. Dalam konstelasi dunia kerja kontemporer yang menuntut tingkat kolaborasi, fleksibilitas, dan ketahanan psikologis yang tinggi, paradigma kecerdasan konvensional yang diukur melalui IQ tidak cukup memadai untuk menjadi satu-satunya tolok ukur keberhasilan. Menjawab keterbatasan tersebut, muncullah sebuah alternatif yang kuat, yaitu kecerdasan emosional.

Konsep ini diperkenalkan secara global dan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, untuk memotivasi diri sendiri, dan untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri kita serta hubungannya dengan orang lain (Goleman, 1995: 34). Definisi ini secara fundamental menggeser fokus dari kemampuan kognitif murni seperti logika dan analisis verbal menuju serangkaian kompetensi yang memungkinkan individu untuk secara efektif menuntun dan menyelaraskan interaksi sosial dan emosional. Para pionir akademis dalam bidang ini menawarkan definisi yang lebih terstruktur, mengkonseptualisasikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mempersepsikan emosi, mengintegrasikan emosi untuk memfasilitasi pemikiran, memahami emosi, dan mengelola emosi untuk meningkatkan pertumbuhan pribadi (Salovey & Mayer, 1990: 189).

Pendapat ini memandang kecerdasan emosional bukan sebagai sifat kepribadian yang tetap, melainkan sebagai keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Dalam konteks organisasi, relevansinya sangatlah mendalam. Kecerdasan emosi adalah fondasi dari kepemimpinan yang efektif, kerja tim yang kohesif, dan pelayanan pelanggan yang unggul. Masalah yang timbul dalam integrasi individu ke dalam organisasi sering kali berakar

pada kecerdasan emosional yang kurang berkembang. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa para pemimpin yang paling efektif bukanlah mereka yang paling cerdas secara teknis, melainkan mereka yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi. Dengan demikian, kecerdasan emosional bukanlah sebuah keterampilan lunak yang bersifat opsional, melainkan sebuah meta-kompetensi yang krusial yang memperkuat dan mengaktifkan semua keterampilan lainnya.

Struktur dari kecerdasan emosional secara umum dipahami melalui model kompetensi yang menguraikannya ke dalam lima domain utama yang saling terkait. Fondasi dari seluruh bangunan ini adalah kesadaran diri. Ini adalah kapasitas untuk secara akurat mengenali dan memahami emosi, suasana hati, serta dorongan internal diri sendiri dan dampaknya terhadap orang lain. Kesadaran diri adalah tentang memiliki gambaran yang realistis tentang kekuatan dan kelemahan diri. Tanpa kemampuan untuk mengetahui apa yang sedang kita rasakan, setiap upaya untuk mengelola emosi akan menjadi tidak terarah. Pilar kedua yang dibangun di atas kesadaran diri adalah manajemen diri atau regulasi diri. Ini adalah kemampuan untuk mengendalikan atau mengalihkan impuls serta suasana hati yang mengganggu dan menunda kepuasan untuk mengejar tujuan. Manajemen diri bukanlah tentang menekan semua perasaan, melainkan tentang mengekspresikannya dengan cara yang tepat dan efektif.

Domain ketiga adalah motivasi, yang dalam konteks ini merujuk pada dorongan internal yang melampaui imbalan eksternal. Ini adalah gairah untuk bekerja demi tujuan yang lebih besar, optimisme dalam menghadapi kegagalan, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Ketiga domain pertama ini berfokus pada penguasaan diri sendiri. Dua domain berikutnya berfokus pada kemampuan untuk mengelola hubungan dengan orang lain. Domain keempat adalah empati, yaitu kemampuan untuk memahami susunan emosional orang lain dan keterampilan untuk memperlakukan orang sesuai dengan reaksi emosional mereka. Terakhir, domain kelima adalah keterampilan sosial. Ini adalah

puncak dari kecerdasan emosional, di mana semua kompetensi lainnya dimanifestasikan dalam interaksi yang efektif. Keterampilan sosial mencakup berbagai kemampuan seperti persuasi, kepemimpinan, manajemen konflik, dan kolaborasi. Kelima domain ini bekerja secara sinergis; kesadaran diri memungkinkan manajemen diri, keduanya memungkinkan motivasi, dan ketiga domain pertama ini adalah prasyarat untuk mengembangkan empati serta keterampilan sosial yang efektif.

Indikator-indikator ini menjadi tolok ukur penting dalam menilai kecerdasan emosional seseorang dalam lingkungan kerja. Penerapan dan dampak kecerdasan emosional dalam organisasi sangatlah luas dan telah menjadi subjek dari banyak penelitian empiris. Dalam ranah kepemimpinan, ia terbukti menjadi faktor pembeda yang krusial. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu menciptakan resonansi dengan tim mereka, menginspirasi komitmen dan antusiasme. Sebaliknya, pemimpin yang kurang dalam kompetensi ini sering kali menciptakan disonansi, merusak moral, dan meningkatkan tingkat perputaran karyawan. Sebuah studi klasik menemukan bahwa perbedaan kinerja antara pemimpin bintang dengan pemimpin rata-rata secara signifikan lebih banyak disebabkan oleh kompetensi kecerdasan emosional daripada kemampuan kognitif (Goleman, 1998: 94).

Dalam kerja tim, kecerdasan emosional adalah modal yang membuat kolaborasi berjalan lancar. Anggota tim dengan kompetensi ini lebih mampu mengelola konflik secara konstruktif, berkomunikasi secara efektif, dan membangun hubungan kepercayaan. Dalam pelayanan pelanggan, kecerdasan emosional memungkinkan karyawan untuk merasakan dan merespons kebutuhan emosional pelanggan secara efektif. Kemampuan untuk menunjukkan empati dan mengelola emosi pelanggan yang frustrasi dapat mengubah interaksi layanan yang berpotensi negatif menjadi pengalaman yang positif. Bahkan dalam peran yang sangat teknis, kecerdasan emosional tetap penting. Seorang insinyur perangkat lunak yang cerdas secara emosional akan lebih efektif dalam berkolaborasi dengan timnya dan memahami kebutuhan pengguna.

Mengingat dampak yang signifikan ini, banyak organisasi terkemuka telah mengintegrasikan pengembangan kecerdasan emosional ke dalam program pelatihan kepemimpinan mereka. Mereka menyadari bahwa berinvestasi dalam meningkatkan kompetensi ini adalah sebuah investasi strategis. Pengelolaan emosi yang efektif dapat meminimalkan konflik dan meningkatkan efisiensi kerja, yang merupakan tujuan akhir dari pengembangan kecerdasan emosional di sekolah. Dengan demikian, kecerdasan emosional telah berevolusi dari sekadar sebuah konsep populer menjadi sebuah disiplin manajemen yang esensial untuk membangun organisasi yang tangguh dan adaptif.



## **BAB V**

---

### **KEPRIBADIAN EFEKTIF DALAM ORGANISASI**

**K**onsep kepribadian dalam konteks organisasi merupakan sebuah domain penting yang menjelaskan pola-pola perilaku, pikiran, dan perasaan individu yang konsisten serta membedakannya dari orang lain. Kepribadian bukanlah sekadar topeng yang ditampilkan secara dangkal, melainkan sebuah organisasi dinamis dari sistem psikofisik internal yang menentukan cara unik seseorang beradaptasi dengan lingkungannya (Allport, 1961: 28). Pengertian ini menggaris bawahi bahwa kepribadian adalah sebuah kesatuan holistik yang mencakup aspek biologis, psikologis, dan sosiologis. Dalam lingkungan kerja yang kompleks, kepribadian efektif menjadi prediktor utama bagi kinerja, keberhasilan tim, dan kepuasan kerja. Kepribadian efektif dapat dipahami sebagai konstelasi sifat dan karakteristik yang memungkinkan seseorang untuk secara konsisten berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Cara-cara yang paling dapat dipercaya secara empiris untuk memahami struktur kepribadian adalah model lima faktor. Model ini mengidentifikasi lima dimensi utama yang universal, yaitu keterbukaan terhadap pengalaman, kehati-hatian, ekstrasversi, keramahan, dan neurotisisme atau stabilitas emosional (McCrae & Costa, 1992: 14).

Di antara kelima dimensi ini, kehati-hatian secara konsisten muncul sebagai prediktor terkuat untuk kinerja di hampir semua jenis pekerjaan. Pembentukan kepribadian efektif ini sendiri dipengaruhi oleh interaksi dinamis antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup warisan genetik yang memberikan predisposisi temperamen tertentu (Bouchard, 1994: 1701). Sementara itu, faktor eksternal seperti lingkungan



keluarga dan pendidikan membentuk nilai-nilai serta kebiasaan. Lingkungan dipandang sebagai penentu utama yang dapat membentuk potensi manusia yang pada dasarnya merupakan lembaran kosong atau tabula rasa. Karakteristik individu yang memiliki kepribadian efektif dalam sebuah organisasi termanifestasi melalui serangkaian kompetensi yang terintegrasi. Kompetensi ini melampaui keahlian teknis semata dan mencakup domain personal, sosial, serta profesional. Kali ini akan dibahas mengenai kepribadian dalam organisasi.

#### **A. Pengertian Kepribadian Efektif**

Kepribadian efektif adalah pola pikir, emosi, sifat, sikap, dan pola perilaku yang memungkinkan seseorang untuk berinteraksi secara harmonis, mudah beradaptasi dengan lingkungan, dan mencapai tujuan hidupnya dengan produktif. Individu dengan kepribadian ini memiliki kesadaran diri yang tinggi, kecerdasan emosional yang baik, dan mampu membangun hubungan yang positif dengan orang lain. Ini menggabungkan kecerdasan emosional, komunikasi yang baik, dan ketahanan mental.

Kepribadian efektif dalam konteks organisasional adalah melampaui sekadar kumpulan sifat-sifat yang diinginkan, akan tetapi merujuk pada sebuah konstruksi psikologis yang dinamis dan fungsional, di mana totalitas corak perilaku, pikiran, dan perasaan individu terorganisir sedemikian rupa sehingga memungkinkan adaptasi yang optimal dan pencapaian tujuan secara konsisten. Kepribadian adalah organisasi dinamis dari sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungan (Allport, 1961: 28). Kata kunci dalam definisi ini adalah organisasi dinamis dan penyesuaian, yang mengisyaratkan bahwa kepribadian bukanlah entitas yang statis, melainkan sebuah sistem yang terus berproses. Konsep efektif kemudian menambahkan sebuah dimensi evaluatif, yang berarti mampu menghasilkan dampak atau hasil yang positif. Dengan demikian, kepribadian efektif adalah konfigurasi karakteristik internal yang stabil, yang secara konsisten memprediksi keberhasilan dalam peran tertentu.

Pengembangan kepribadian dapat diartikan sebagai kemauan diri untuk menata aspek internal dan eksternal agar dapat berjalan dengan lancar, efektif, dan efisien. Dalam literatur perilaku organisasi, efektivitas ini sering diukur melalui kinerja pekerjaan, kepuasan kerja, dan kontribusi terhadap tujuan tim. Kepribadian efektif tidak hanya mencakup apa yang dilakukan seseorang, tetapi juga bagaimana seseorang melakukannya; Kepribadian efektif melibatkan integrasi antara kemampuan, perbuatan, serta kebiasaan baik yang bersifat jasmani, mental, rohani, emosional, maupun sosial (Heuken, 1989).

Struktur kepribadian efektif dapat dianalisis secara mendalam melalui kerangka kerja ilmiah yang telah divalidasi secara luas, yaitu *Five-Factor Model* atau *The Big Five*. Model ini menyediakan sebuah taksonomi yang komprehensif untuk mengkategorikan sifat-sifat kepribadian ke dalam lima dimensi utama yang bersifat universal: *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, dan *neuroticism* atau stabilitas emosional (McCrae & Costa, 1992: 176). Setiap dimensi ini berkontribusi secara unik terhadap efektivitas seseorang. *Conscientiousness* secara konsisten diidentifikasi sebagai prediktor terkuat untuk kinerja di berbagai jenis pekerjaan. Individu dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi dicirikan oleh keteraturan, tanggung jawab, dan dorongan untuk berprestasi. Stabilitas Emosional, kebalikan dari *neuroticism*, juga merupakan komponen krusial. Individu yang stabil secara emosional cenderung tenang, tangguh, dan mampu mengelola stres dengan baik.

*Extraversion*, yang terkait dengan sifat ramah dan energik, sering kali berkorelasi dengan keberhasilan dalam peran yang menuntut interaksi sosial intensif. *Agreeableness*, yang mencakup sifat kooperatif dan baik hati, sangat penting untuk kerja tim yang solid. Terakhir, *openness to experience*, yang ditandai oleh imajinasi dan kreativitas, menjadi sangat berharga dalam lingkungan yang menuntut inovasi. Di luar *The Big Five*, ada pula konsep *core self-evaluations*, yang merupakan penilaian fundamental seseorang tentang dirinya sendiri. Konsep ini mencakup empat sifat: harga

diri, efikasi diri, lokus kontrol, dan stabilitas emosional. Individu dengan *core self-evaluations* yang tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Judge, *et al.*, 2003: 304).

Pengertian kepribadian efektif juga secara inheren terkait dengan konsep karakter dan kebiasaan. Jika sifat-sifat kepribadian menggambarkan kecenderungan umum, maka karakter dan kebiasaan adalah manifestasi atau perwujudan perilaku yang dipraktikkan secara konsisten. Efektivitas sejati berakar pada karakter yang didasarkan pada prinsip, bukan pada teknik-teknik dangkal. Karakter adalah gabungan dari kebiasaan-kebiasaan kita, dan sebuah kebiasaan didefinisikan sebagai persilangan antara pengetahuan, keahlian, dan keinginan (Covey, 1989: 46). Dari perspektif ini, kepribadian efektif bukanlah sesuatu yang kita miliki, melainkan sesuatu yang kita lakukan secara berulang-ulang.

Kebiasaan pertama, yaitu *be proactive*, adalah fondasi dari semua kebiasaan lainnya. Ini adalah kemampuan untuk mengambil tanggung jawab atas hidup sendiri. Kebiasaan kedua, *begin with the end in mind*, adalah tentang memiliki visi yang jelas. Kebiasaan ketiga, *put first things first*, adalah tentang manajemen diri dan pelaksanaan prioritas. Kebiasaan-kebiasaan ini secara kolektif membangun kemenangan pribadi yang merupakan prasyarat untuk kemenangan publik. Kebiasaan keempat, *think win-win*, adalah kerangka pikir yang mencari keuntungan bersama. Kebiasaan kelima, *seek first to understand, then to be understood*, adalah inti dari komunikasi empatik. Kebiasaan keenam, *synergize*, adalah tentang kerja sama kreatif. Dan kebiasaan ketujuh, *sharpen the saw*, adalah tentang pembaharuan diri yang berkelanjutan.

Pada akhirnya, pengertian kepribadian efektif harus mencakup dimensi dinamis dan developmental. Kepribadian bukanlah sebuah entitas yang terbentuk secara final, melainkan terus berinteraksi dengan lingkungan dan memiliki kapasitas untuk berkembang sepanjang hidup. Di sinilah konsep *growth mindset* menjadi sangat relevan. Individu dengan *growth mindset* percaya

bahwa kemampuan dan kecerdasan mereka dapat dikembangkan melalui dedikasi dan kerja keras. Sebaliknya, mereka dengan fixed mindset percaya bahwa kualitas-kualitas ini adalah bawaan. Individu dengan growth mindset cenderung lebih tangguh dalam menghadapi tantangan, lebih termotivasi untuk belajar, dan pada akhirnya mencapai tingkat keberhasilan yang lebih tinggi (Dweck, 2006: 7). Kepribadian efektif secara inheren didasari oleh growth mindset ini. Individu dengan growth mindset adalah komitmen untuk menjadi pembelajar seumur hidup dan secara proaktif terlibat dalam pengembangan diri. Organisasi memainkan peran krusial dalam upaya memfasilitasi proses pengembangan ini melalui tiga jalur utama: pertama, melalui pendidikan formal; kedua, melalui pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan spesifik; dan ketiga, yang mungkin paling berdampak, adalah melalui pembinaan atasan, di mana seorang pemimpin secara aktif memberikan bimbingan untuk membantu anggotanya bertumbuh.

## **B. Urgensi Kepribadian Efektif**

Urgensi pengembangan kepribadian efektif dalam sebuah organisasi berakar pada hubungannya yang fundamental dan langsung dengan kinerja serta produktivitas. Urgensi kepribadian efektif terletak pada perannya sebagai fondasi utama kesuksesan, baik dalam kehidupan personal maupun profesional. Kepribadian ini sangat penting untuk membangun kecerdasan emosional, meningkatkan produktivitas, menciptakan relasi sosial yang kuat, serta menjaga stabilitas mental dalam menghadapi berbagai tantangan dan tekanan. Pada level yang paling dasar, sebuah organisasi adalah sistem yang dirancang untuk mencapai tujuan spesifik, dan efektivitasnya sangat bergantung pada kontribusi kumulatif dari para anggotanya.

Penelitian ekstensif dalam psikologi organisasi secara konsisten menunjukkan bahwa sifat-sifat kepribadian tertentu merupakan prediktor yang kuat bagi kinerja pekerjaan. Kerangka kerja *five-factor model* secara khusus menyoroti dimensi *conscientiousness* sebagai prediktor kinerja yang paling valid dan universal. Individu

dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi, yang dicirikan oleh keteraturan, keandalan, dan dorongan untuk berprestasi, secara konsisten menunjukkan kinerja yang lebih unggul (Barrick & Mount, 1991: 1).

Urgensi kepribadian efektif ini menjadi semakin nyata ketika mempertimbangkan bahwa efektivitas organisasi bukanlah sekadar penjumlahan dari kinerja individual, melainkan hasil dari sinergi dari semua komponen. Organisasi yang diisi oleh individu-individu dengan kepribadian efektif cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih proaktif. Konsep proaktivitas menggambarkan kemampuan untuk mengambil kendali dan bertanggung jawab atas tindakan alih-alih hanya merespons keadaan (Covey, 1989: 71). Karyawan yang proaktif tidak menunggu instruksi; mereka secara aktif mencari peluang untuk perbaikan dan mendorong inovasi. Lebih jauh lagi, konsep *core self-evaluations*, yang mencakup harga diri dan rasa percaya diri (*self efficacy*), menunjukkan bahwa individu dengan keyakinan dasar yang positif tentang kemampuan mereka cenderung menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Judge, *et al.*, 2003: 304). Dengan demikian, urgensi kepribadian efektif tidak hanya terletak pada peningkatan *output* individual, tetapi juga pada penciptaan sebuah mesin organisasional yang secara erat (inheren) lebih produktif dan tangguh.

Urgensi kepribadian efektif juga terletak pada perannya sebagai perekat sosial yang memungkinkan terjadinya kolaborasi yang sehat dan kerja tim yang produktif. Organisasi modern semakin bergantung pada struktur berbasis tim untuk mengatasi masalah yang kompleks. Keberhasilan tim-tim ini tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis, tetapi juga oleh kualitas interaksi interpersonal. Di sinilah tanpa dimensi kepribadian seperti *agreeableness* dan stabilitas emosional menjadi sangat krusial. Individu dengan tingkat *agreeableness* yang tinggi cenderung kooperatif, penuh kepercayaan, dan empatik. Stabilitas emosional memungkinkan individu untuk tetap tenang dan konstruktif di bawah tekanan. Kombinasi dari sifat-sifat ini secara langsung berkontribusi pada penciptaan *psychological safety* di dalam tim.

Ini adalah keyakinan bersama bahwa tim aman untuk pengambilan risiko interpersonal tanpa takut akan dipermalukan atau dihukum (Edmondson, 1999: 354).

Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, anggota tim lebih bersedia untuk menyuarakan ide, mengakui kesalahan, dan memberikan umpan balik yang jujur. Lebih jauh lagi, individu dengan kepribadian efektif lebih mungkin untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior*. Ini adalah perilaku sukarela yang tidak secara langsung diakui oleh sistem imbalan formal, namun secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988: 4). Perilaku ini mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja yang kelebihan beban dan secara positif merepresentasikan organisasi di luar. Kepribadian efektif merupakan landasan fundamental dari kepemimpinan yang otentik dan berpengaruh. Seorang pemimpin adalah figur sentral yang menetapkan nada budaya dan arah strategis. Kualitas kepribadian seorang pemimpin memiliki efek riak yang sangat kuat, memengaruhi motivasi dan komitmen setiap anggota tim. Penelitian tentang kepemimpinan secara konsisten telah mengidentifikasi hubungan yang kuat antara sifat-sifat kepribadian tertentu dengan kemunculan dan efektivitas kepemimpinan.

Sifat-sifat seperti *extraversion*, *conscientiousness*, dan *openness to experience* sering kali berkorelasi dengan individu yang dipandang sebagai pemimpin dan berhasil dalam peran tersebut. Namun, urgensinya melampaui sekadar sifat bawaan. Kepribadian efektif seorang pemimpin termanifestasi dalam integritas, kebijaksanaan, dan kematangan yang menjadi teladan bagi seluruh organisasi. Pemimpin dengan kepribadian efektif mampu membangun kepercayaan, yang merupakan mata uang paling berharga dalam kepemimpinan. Lebih jauh lagi, banyak komponen dari kepemimpinan transformasional yang sangat efektif berakar pada kepribadian. Kemampuan untuk memberikan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual berakar pada faset-faset dari *extraversion*, stabilitas emosional, *openness to experience*, dan *agreeableness* (Bass, 1985: 20).

Di tengah era yang ditandai oleh perubahan yang cepat, ketidakpastian, dan kompleksitas, urgensi kepribadian efektif menjadi semakin kritikal untuk adaptasi serta inovasi organisasional. Kemampuan sebuah organisasi untuk bertahan dan berkembang tidak lagi hanya bergantung pada efisiensi operasionalnya, tetapi pada kemampuannya untuk belajar dan berinovasi secara terus-menerus. Kapasitas untuk perubahan ini secara fundamental didorong oleh kepribadian kolektif dari para anggotanya. Dimensi kepribadian *openness to experience* menjadi sangat vital dalam konteks ini. Individu yang memiliki tingkat keterbukaan yang tinggi cenderung lebih imajinatif, ingin tahu, dan reseptif terhadap ide-ide baru.

Individu yang memiliki keterbukaan merupakan agen perubahan alami di dalam sebuah organisasi. Terkait erat dengan ini adalah konsep *growth mindset*. Individu dengan *growth mindset* percaya bahwa kemampuan mereka dapat dikembangkan melalui upaya dan pembelajaran. Pola pikir ini menumbuhkan ketahanan dalam menghadapi kegagalan dan gairah untuk belajar, yang merupakan prasyarat bagi inovasi (Dweck, 2006: 7). Urgensi ini juga terlihat dalam kebutuhan organisasi untuk menjadi *learning organization*, yaitu sebuah organisasi yang merupakan tempat orang-orang belajar dan bekerja secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang diinginkan, dimana pola-pola pemikiran baru dipelihara, dan orang-orang terus belajar bagaimana belajar bersama (Senge, 1990: 3). Pada akhirnya, urgensi kepribadian efektif berlabuh pada kesejahteraan individu dan keberlanjutan jangka panjang organisasi. Sebuah organisasi yang hanya fokus pada produktivitas jangka pendek dengan mengabaikan kesehatan psikologis karyawannya pada akhirnya akan merusak asetnya yang paling berharga. Kepribadian efektif secara langsung terkait dengan kesejahteraan di tempat kerja.

Dimensi stabilitas emosional, misalnya, secara langsung berkorelasi dengan tingkat stres dan menurunnya *burnout* yaitu kondisi kelelahan fisik, mental, dan emosional yang parah akibat stres berkepanjangan serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Konsep *person-organization fit* juga menyoroti pentingnya kepribadian.

Ketika nilai-nilai yang melekat pada kepribadian seorang individu selaras dengan budaya organisasi, hal ini akan mengarah pada komitmen yang lebih tinggi dan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah (Kristof-Brown, *et al.*, 2005: 281). Menciptakan kesesuaian ini adalah tanggung jawab bersama. Secara strategis, organisasi dengan tingkat stabilitas kesejahteraan karyawan yang tinggi cenderung lebih inovatif dan memiliki reputasi yang lebih baik. Secara etis, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak merusak kesehatan para anggotanya. Pengembangan kepribadian efektif melalui pembinaan, pelatihan, dan penciptaan budaya yang suportif bukanlah lagi sebuah program sumber daya manusia yang bersifat sekunder, melainkan sebuah investasi inti dalam keberlanjutan organisasi.

### C. Tujuan Kepribadian Efektif

Tujuan fundamental dari pengembangan kepribadian efektif dalam sebuah organisasi adalah untuk mengoptimalkan kinerja dan produktivitas secara berkelanjutan. Kepribadian individu bukan lagi dipandang sebagai variabel lunak yang terpisah dari hasil kerja, melainkan sebagai prediktor inti dari efektivitas. Penelitian dalam psikologi organisasi secara konsisten menunjukkan bahwa sifat-sifat tertentu secara langsung berkorelasi dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dimensi *conscientiousness* dari *five-factor model*, misalnya, secara konsisten terbukti menjadi prediktor kinerja yang paling kuat di berbagai profesi. Individu yang memiliki *conscientiousness* tinggi cenderung terorganisir, bertanggung jawab, dan memiliki dorongan internal yang kuat untuk menyelesaikan tugas dengan baik (Barrick & Mount, 1991: 1). Tujuan ini melampaui sekadar pemenuhan tugas-tugas yang ditentukan. Kepribadian efektif juga bertujuan untuk menumbuhkan proaktivitas di kalangan anggota organisasi. Individu proaktif mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tindakan mereka, tidak hanya bereaksi terhadap lingkungan (Covey, 1989: 71).

Dalam sebuah organisasi, ini berarti memiliki tenaga kerja yang secara aktif mencari peluang untuk perbaikan dan mendorong inovasi. Lebih jauh lagi, pengembangan kepribadian efektif



bertujuan untuk membangun *core self-evaluations* yang positif, yaitu keyakinan dasar individu pada kemampuan dan nilai dirinya. Individu dengan *core self-evaluations* yang tinggi cenderung lebih termotivasi, menetapkan tujuan yang lebih menantang, dan lebih tangguh dalam menghadapi kemunduran (Judge, *et al.*, 2003: 304). Tujuan krusial kedua dari kepribadian efektif adalah untuk membangun modal sosial dan memfasilitasi kolaborasi tim yang sinergis. Dalam ekonomi pengetahuan modern, kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim telah menjadi kompetensi yang sangat vital. Di sinilah kepribadian memainkan peran sebagai perekat yang menyatukan keahlian teknis yang beragam. Sifat-sifat seperti *agreeableness* dan *emotional stability* menjadi sangat penting. Individu yang ramah cenderung kooperatif dan empatik, memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan mengurangi konflik interpersonal. Individu yang stabil secara emosional mampu tetap tenang dan konstruktif di bawah tekanan. Tujuan pengembangan sifat-sifat ini adalah untuk menciptakan *psychological safety* di dalam tim. Ini adalah keyakinan bersama bahwa lingkungan aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti menyuarakan ide atau mengakui kesalahan, tanpa takut akan sanksi (Edmondson, 1999: 354).

*Psychological safety* adalah prasyarat bagi pembelajaran tim dan inovasi. Selain itu, kepribadian efektif bertujuan untuk mendorong *organizational citizenship behavior*. Ini adalah perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, seperti membantu rekan kerja atau secara positif merepresentasikan organisasi, yang secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988: 4). Tujuan ketiga yang sangat strategis adalah untuk menumbuhkan kepemimpinan yang otentik dan transformasional di semua tingkatan organisasi. Kepemimpinan bukanlah sekadar posisi, melainkan sebuah proses pengaruh, dan kualitas kepribadian seorang pemimpin secara fundamental menentukan efektivitas pengaruh tersebut. Pengembangan kepribadian efektif bertujuan untuk membentuk para pemimpin yang tidak hanya kompeten secara manajerial, tetapi juga matang secara personal dan

berintegritas. Tujuan utamanya adalah membangun kepercayaan, yang merupakan fondasi dari semua hubungan kepemimpinan yang sehat. Kepercayaan ini lahir dari kepribadian yang menunjukkan konsistensi, kejujuran, dan kepedulian yang tulus.

Lebih jauh lagi, banyak kompetensi dari Kepemimpinan transformasional yang sangat efektif berakar pada kepribadian. Tujuannya adalah untuk mengembangkan pemimpin yang mampu memberikan motivasi inspirasional yang sering kali terkait dengan *extraversion* dan *emotional stability*; pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual yang terkait dengan *openness to experience*; dan pemimpin yang mampu memberikan pertimbangan individual yang berakar pada empati, sebuah aspek dari *agreeableness* (Bass, 1985: 20). Tujuan keempat yang semakin mendesak di era modern adalah untuk meningkatkan kapasitas adaptasi dan inovasi organisasi.

Dalam lingkungan yang terus berubah, kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi bukan lagi sebuah kemewahan, melainkan sebuah keharusan. Kapasitas ini secara langsung terkait dengan kepribadian kolektif dari tenaga kerja. Pengembangan kepribadian efektif bertujuan untuk menumbuhkan sifat *openness to experience*. Individu yang terbuka cenderung lebih kreatif, ingin tahu, dan reseptif terhadap ide-ide baru. Terkait dengan ini, tujuannya adalah untuk menanamkan *growth mindset* di seluruh organisasi. Individu dengan *growth mindset* percaya bahwa kemampuan mereka dapat dikembangkan melalui upaya dan pembelajaran. Pola pikir ini menumbuhkan ketahanan dan gairah untuk belajar, yang merupakan bahan bakar bagi inovasi (Dweck, 2006: 7).

Pada level yang lebih makro, tujuannya adalah untuk membangun sebuah *learning organization*. Ini adalah organisasi di mana orang-orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan masa depan yang mereka inginkan (Senge, 1990: 3). Proses pembelajaran kolektif ini hanya dapat terjadi jika individu-individu di dalamnya memiliki kepribadian yang mendukung dialog, keterbukaan, dan refleksi. Tujuan akhir

dan yang paling holistik dari kepribadian efektif adalah untuk menjamin kesejahteraan individu dan keberlanjutan jangka panjang organisasi. Pendekatan ini mengakui bahwa efektivitas organisasi yang sejati tidak dapat dipisahkan dari kesehatan para anggotanya. Pengembangan kepribadian efektif bertujuan untuk meningkatkan *emotional stability* individu, yang secara langsung berkorelasi dengan tingkat stres dan *burnout* yang lebih rendah.

Individu yang tangguh secara emosional lebih mampu mengatasi tekanan dan mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Tujuan lainnya adalah untuk mencapai person-organization fit. Ketika nilai-nilai yang melekat pada kepribadian seorang individu selaras dengan budaya organisasi, hal ini akan mengarah pada komitmen yang lebih dalam, kepuasan yang lebih besar, dan retensi karyawan yang lebih baik (Kristof-Brown, *et al.*, 2005: 281). Mencapai kesesuaian ini bertujuan untuk menciptakan sebuah lingkungan di mana individu dapat merasa otentik. Dari perspektif strategis, organisasi dengan tingkat kesejahteraan karyawan yang tinggi cenderung lebih inovatif dan mampu menarik talenta terbaik. Dari perspektif etis, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan tidak merusak kesehatan psikologis para anggotanya.

#### **D. Faktor yang Memengaruhi Kepribadian Efektif**

Pembentukan kepribadian efektif merupakan sebuah proses yang kaya akan nuansa, dipengaruhi oleh jalinan rumit antara faktor internal yang diwariskan dengan faktor eksternal yang dialami sepanjang hidup. Kepribadian efektif terbentuk melalui interaksi dinamis antara faktor internal (genetik dan neurobiologis) serta faktor eksternal (pola asuh keluarga, lingkungan sosial, dan pengalaman hidup). Faktor-faktor penentu ini dapat dioptimalkan untuk membangun karakter, ketahanan mental, dan kemampuan adaptasi yang lebih baik. Faktor internal atau disposisional berfungsi sebagai fondasi atau cetak biru awal dari kepribadian.

Komponen yang paling fundamental dalam hal ini adalah hereditas atau keturunan. Sejak lahir, setiap individu membawa serta

seperangkat predisposisi genetik yang secara signifikan memengaruhi temperamen dan kecenderungan perilaku. Penelitian ekstensif dalam bidang genetika perilaku, terutama melalui studi terhadap anak kembar yang dibesarkan secara terpisah, telah memberikan bukti kuat bahwa banyak sifat-sifat kepribadian inti memiliki komponen heritabilitas yang substansial. Variasi dalam sifat-sifat *five-factor model*, seperti *extraversion* dan *neuroticism*, sebagian besar dapat dijelaskan oleh faktor genetik (Bouchard, 1994: 1701).

Selain genetika, faktor biologis lainnya seperti struktur dan kimia otak juga memainkan peran penting. Temperamen, yang dianggap sebagai prekursor biologis dari kepribadian, merujuk pada perbedaan bawaan dalam reaktivitas emosional dan regulasi diri yang sudah dapat diamati sejak masa bayi. Perbedaan biologis awal ini dapat memprediksi kecenderungan seseorang terhadap rasa malu atau keberanian sosial di kemudian hari. Faktor internal lainnya mencakup kondisi fisiologis umum; seorang individu yang sehat secara jasmaniah akan cenderung memiliki pribadi yang lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Faktor eksternal yang paling awal dan paling formatif adalah lingkungan keluarga dan pengalaman masa kecil. Keluarga merupakan agen sosialisasi primer di mana seorang individu pertama kali belajar tentang dunia dan norma-norma sosial. Pola asuh orang tua memainkan peran yang sangat krusial. Pola asuh yang otoritatif, yang ditandai oleh kehangatan, dukungan, dan penetapan batasan yang jelas, secara konsisten dikaitkan dengan hasil yang paling positif, termasuk kemandirian, tanggung jawab, dan keterampilan sosial yang tinggi. Teori Kelekatan memberikan wawasan mendalam lainnya tentang bagaimana pengalaman awal ini membentuk kepribadian relasional. Kualitas ikatan emosional antara anak dengan pengasuh utamanya akan membentuk sebuah internal working model tentang diri sendiri dan orang lain. Individu dengan *secure attachment*, yang tumbuh dari pengasuhan yang responsif, cenderung mengembangkan pandangan positif tentang diri mereka sendiri dan orang lain, sehingga lebih mudah membangun hubungan kerja yang kolaboratif dan sehat di masa dewasa (Bowlby, 1969: 240).

Sebaliknya, individu dengan insecure attachment mungkin akan membawa kecemasan atau penghindaran ke dalam hubungan profesional mereka. Pengaruh lingkungan keluarga terhadap kepribadian anak sangatlah signifikan. Seiring dengan bertambahnya usia, pengaruh formatif meluas dari keluarga ke lingkungan sosial dan budaya yang lebih luas. Pendidikan formal adalah salah satu agen sosialisasi sekunder yang paling kuat. Sekolah tidak hanya mentransmisikan pengetahuan akademis, tetapi juga secara implisit menanamkan nilai-nilai seperti disiplin dan kerja sama. Kelompok teman sebaya, terutama selama masa remaja, menjadi sumber pengaruh yang sangat dominan. Melalui pergaulan, individu mengadopsi nilai-nilai dan perilaku yang pada akhirnya menjadi bagian dari identitas mereka. Pada level yang lebih makro, budaya memberikan sebuah kerangka kerja yang pervasif untuk memahami dan mengekspresikan kepribadian. Nilai-nilai budaya yang dominan, seperti individualisme versus kolektivisme atau jarak kekuasaan, memengaruhi sifat-sifat yang dihargai dan didorong dalam sebuah masyarakat (Hofstede, 2010: 78).

Seseorang yang dibesarkan dalam budaya individualistis mungkin akan lebih mengembangkan sifat asertif, sementara seseorang dari budaya kolektivistis mungkin akan lebih menekankan pada harmoni tim. Perspektif yang lebih canggih dalam psikologi kepribadian adalah pendekatan interaksionis, yang menyatakan bahwa perilaku bukanlah sekadar fungsi dari sifat internal atau pengaruh lingkungan semata, melainkan hasil dari interaksi dinamis antara keduanya. Pandangan ini menekankan bahwa individu dan situasi saling memengaruhi secara resiprokal. Pengaruh kepribadian terhadap perilaku sangat bergantung pada jenis situasi yang dihadapi. Dalam strong situations, yang memiliki aturan dan norma yang sangat jelas, ekspresi kepribadian individu cenderung akan ditekan. Sebaliknya, dalam weak situations, yang memiliki aturan yang longgar, kepribadian individu akan menjadi prediktor perilaku yang jauh lebih kuat (Mischel, 1968: 102). Konsep ini mengarah pada gagasan penting tentang *person-environment fit*. Efektivitas kepribadian bukanlah sebuah

kualitas absolut, melainkan bergantung pada seberapa baik sifat-sifat seorang individu cocok dengan tuntutan peran dan budaya organisasi. Konsep person-organization fit secara spesifik meneliti sejauh mana nilai-nilai seorang karyawan selaras dengan nilai-nilai organisasi. Tingkat kesesuaian yang tinggi secara konsisten dikaitkan dengan kepuasan kerja dan komitmen yang lebih baik (Kristof-Brown, *et al.*, 2005: 281).

Faktor terakhir yang sangat krusial dan berada dalam kendali individu adalah pengembangan diri yang disengaja dan pembelajaran seumur hidup. Meskipun hereditas dan pengalaman awal memberikan fondasi, kepribadian bukanlah sebuah entitas yang beku. Kepribadian memiliki kapasitas untuk berkembang melalui upaya sadar dan pengalaman baru. Di sinilah konsep growth mindset menjadi sangat relevan. Individu dengan growth mindset percaya bahwa kemampuan dan kualitas pribadi mereka dapat dikembangkan melalui dedikasi dan kerja keras. Pola pikir ini menumbuhkan ketahanan dalam menghadapi tantangan dan gairah untuk belajar (Dweck, 2006: 7). Pengalaman kerja itu sendiri berfungsi sebagai sebuah laboratorium untuk pengembangan kepribadian. Organisasi dapat secara signifikan memfasilitasi proses ini melalui pendidikan formal, pelatihan, dan pembinaan atasan. Peran seorang supervisor adalah memberikan bimbingan dan bantuan profesional. Pada akhirnya, faktor yang paling menentukan adalah komitmen individu terhadap pembaharuan diri yang berkelanjutan, atau yang disebut sebagai kebiasaan *sharpen the saw*, yaitu secara teratur berinvestasi dalam dimensi fisik, spiritual, mental, dan sosial-emosional dari kehidupan (Covey, 1989: 288).

#### **E. Karakteristik Kepribadian Efektif**

Karakteristik kepribadian efektif dalam sebuah organisasi berakar pada sebuah fondasi integritas dan kematangan personal yang holistik. Ini bukanlah sekadar kumpulan sifat yang terpisah, melainkan sebuah organisasi dinamis dari sistem psikofisik internal yang menentukan cara unik seseorang beradaptasi dengan lingkungannya (Allport, 1961: 28). Karakteristik pertama

yang fundamental adalah stabilitas dan kedewasaan emosional. Individu yang efektif mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. Mereka memiliki kemampuan untuk mengelola impuls, tetap tenang di bawah tekanan, dan merespons tantangan dengan pertimbangan yang matang. Karakteristik ini sangat selaras dengan dimensi *emotional stability* dalam *five-factor model*.

Karakteristik kedua adalah integritas dan kejujuran. Pribadi yang jujur adalah mahkota bagi seorang profesional karena pribadi yang jujur dapat membangun fondasi kepercayaan yang esensial. Integritas berarti adanya keselarasan mutlak antara nilai, ucapan, dan tindakan. Karakteristik ketiga adalah tanggung jawab dan produktivitas kerja yang tinggi. Ini adalah manifestasi dari dimensi *conscientiousness* yang tinggi. Individu yang efektif memiliki rasa tanggung jawab yang mendalam terhadap pekerjaan mereka, menunjukkan dedikasi dan kegigihan. Mereka bangga dengan profesi mereka dan memiliki rasa percaya diri yang sehat. Kepribadian efektif mencakup kemampuan untuk menilai diri sendiri secara jujur, mengakui kelebihan dan kekurangan, yang merupakan dasar dari rasa percaya diri yang otentik.

Di atas fondasi kematangan personal, karakteristik kepribadian efektif termanifestasi dalam kompetensi sosial dan interpersonal yang unggul. Efektivitas dalam lingkungan kerja modern sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan membangun hubungan yang positif. Karakteristik pertama dalam domain ini adalah empati dan kemampuan untuk memahami orang lain. Ini adalah inti dari kompetensi sosial, yaitu kemampuan untuk merasakan emosi orang lain dan memahami perspektif mereka. Ini merupakan inti dari kebiasaan *seek first to understand, then to be understood*, yang merupakan kunci untuk membuka komunikasi otentik dan membangun kepercayaan (Covey, 1989: 235). Karakteristik kedua adalah kemampuan berkomunikasi yang efektif dan santun. Individu yang efektif mampu menyampaikan gagasan mereka secara jelas dan persuasif, namun melakukannya dengan cara

yang empatik dan menghargai. Karakteristik ketiga adalah sikap inklusif dan objektif. Pribadi yang efektif bertindak adil dan tidak diskriminatif, memastikan bahwa semua individu diperlakukan dengan hormat dan setara. Karakteristik ini sangat selaras dengan dimensi *agreeableness* dalam *five-factor model*, yang mencakup sifat-sifat seperti kooperatif dan penuh kepercayaan. Individu dengan *agreeableness* yang tinggi cenderung lebih efektif dalam kerja tim dan lebih mampu meredakan konflik interpersonal.

Karakteristik kepribadian efektif juga mencakup serangkaian kompetensi profesional dan adaptif yang memungkinkan individu untuk terus tumbuh di tengah perubahan. Karakteristik pertama adalah penguasaan materi dan keahlian yang mendalam dalam bidangnya. Ini adalah inti dari kompetensi profesional. Namun, penguasaan ini tidak bersifat statis. Karakteristik kedua yang krusial adalah komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan. Individu yang efektif memiliki rasa ingin tahu yang besar dan secara proaktif mencari peluang untuk mengembangkan diri. Ini adalah manifestasi dari kebiasaan *sharpen the saw*, sebuah komitmen untuk pembaharuan diri yang berkelanjutan (Covey, 1989: 288). Karakteristik ketiga adalah kreativitas dan fleksibilitas. Dalam lingkungan yang dinamis, individu yang efektif tidak terpaku pada cara-cara lama; mereka mampu mengembangkan solusi secara kreatif dan beradaptasi dengan perubahan.

Karakteristik ini terkait erat dengan dimensi *openness to experience* dari *five-factor model*. Individu yang terbuka cenderung lebih imajinatif dan reseptif terhadap ide-ide baru, yang merupakan prasyarat bagi inovasi. Terakhir, karakteristik penting lainnya adalah kemampuan berpikir analitis dan konseptual. Ini adalah kemampuan untuk memecah masalah yang kompleks, mengidentifikasi pola, dan melihat gambaran besar. Sebagai puncak dari semua karakteristik lainnya, kepribadian efektif termanifestasi dalam kapasitas kepemimpinan dan pengaruh positif. Seorang individu yang efektif tidak hanya mengelola dirinya sendiri, tetapi juga mampu menginspirasi dan memberdayakan orang-orang di sekitarnya. Karakteristik pertama dalam domain ini adalah



kewibawaan. Kewibawaan bukanlah sesuatu yang diberikan oleh jabatan, melainkan lahir dari keunggulan pribadi. Ia adalah hasil dari realisasi nilai-nilai spiritual, emosional, moral, sosial, dan intelektual dalam diri seseorang.

Perilaku seorang pemimpin yang berwibawa memiliki pengaruh positif dan disegani oleh orang lain. Karakteristik kedua adalah kemampuan untuk menjadi teladan atau role model. Individu yang efektif hidup sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut, menjadikan perilaku mereka sebagai percontohan. Karakteristik ketiga adalah semangat untuk mengajar dan mengembangkan orang lain. Individu yang efektif tidak menimbun pengetahuan untuk dirinya sendiri, melainkan secara aktif berbagi keahliannya dan membimbing rekan yang lebih junior. Karakteristik ini sangat penting untuk menciptakan *learning organization*, di mana pengetahuan secara terus-menerus diciptakan dan dibagikan. Terakhir, kepribadian efektif dicirikan oleh kemampuan untuk mewujudkan *synergize*. Ini adalah pemahaman bahwa kerja sama kreatif dapat menghasilkan solusi yang lebih baik daripada yang dapat dicapai oleh individu secara terpisah. Mereka secara aktif mencari perspektif yang berbeda dan memfasilitasi kolaborasi untuk mencapai hasil yang luar biasa.

#### **F. Mengembangkan Kepribadian Efektif dalam Karier**

Pengembangan kepribadian efektif dalam sebuah karier bukanlah sebuah proses yang pasif, melainkan sebuah perjalanan yang disengaja dan proaktif yang menuntut komitmen individu terhadap pertumbuhan berkelanjutan. Fondasi dari pengembangan ini adalah proaktivitas, sebuah kemampuan untuk mengambil kendali dan bertanggung jawab atas pilihan serta tindakan sendiri berdasarkan nilai-nilai, alih-alih hanya merespons kondisi eksternal (Covey, 1989: 71). Dalam konteks karier, ini berarti individu secara aktif mengidentifikasi area pengembangan mereka dan mencari peluang belajar. Langkah awal yang krusial dalam proses proaktif ini adalah penilaian diri yang jujur. Kepribadian efektif mencakup kemampuan untuk mengevaluasi diri apa adanya, mengakui kelebihan dan kekurangan.

Landasan psikologis yang memungkinkan proses ini adalah *growth mindset*, di mana individu percaya bahwa kemampuan dan kualitas pribadi mereka dapat dikembangkan melalui dedikasi serta kerja keras. Pola pikir ini menumbuhkan ketahanan dalam menghadapi tantangan dan gairah untuk belajar, yang merupakan prasyarat bagi pengembangan karier yang berkelanjutan (Dweck, 2006:7). Sebaliknya, *fixed mindset* akan menghambat terjadinya pertumbuhan karena individu cenderung menghindari tantangan. *Self-awareness*, yang merupakan pilar pertama dari kecerdasan emosional, juga memainkan peran sentral. *Self-awareness* memungkinkan individu untuk mengenali kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan dampaknya terhadap orang lain, yang merupakan informasi vital untuk perencanaan karier (Goleman, 1995: 43).

Jalur formal yang paling penting untuk mengembangkan kepribadian efektif dalam karier adalah melalui pendidikan formal dan komitmen terhadap *lifelong learning*. Pendidikan formal menyediakan landasan pengetahuan teoretis, keterampilan analitis, dan kerangka kerja konseptual yang esensial untuk kompetensi profesional. Namun, dalam lanskap karier modern yang terus berubah, pendidikan formal bukanlah sebuah titik akhir, melainkan sebuah titik awal. Konsep *lifelong learning* menjadi sangat krusial. Individu yang efektif memahami bahwa untuk tetap relevan, mereka harus secara terus-menerus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka. Pada level organisasi, komitmen individu terhadap *lifelong learning* ini adalah bahan bakar bagi terciptanya *learning organization*.

Ini adalah tempat di mana orang-orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan (Senge, 1990: 3). Individu yang secara proaktif mencari pendidikan lebih lanjut tidak hanya mengembangkan karier mereka sendiri, tetapi juga berkontribusi pada modal intelektual dan kapasitas adaptif organisasi. Pendidikan formal dan pembelajaran berkelanjutan tidak hanya membangun kompetensi profesional, tetapi juga mengasah kemampuan berpikir analitis dan konseptual yang merupakan karakteristik penting dari kepribadian

efektif. Selain pendidikan formal yang memberikan landasan luas, pelatihan terstruktur dan pengembangan keterampilan yang terfokus memainkan peran penting dalam mengasah kepribadian efektif. Jika pendidikan memberikan mengapa dan apa, pelatihan memberikan bagaimana. Pengembangan melalui pelatihan bertujuan agar seorang profesional memiliki kualitas yang memadai sesuai dengan tuntutan zaman.

Pelatihan ini dapat mencakup berbagai domain. Pelatihan teknis memastikan bahwa individu tetap mutakhir dengan teknologi terbaru. Namun, untuk kepribadian efektif, pelatihan soft skills sering kali lebih berdampak. Pelatihan dalam bidang komunikasi asertif, manajemen konflik, negosiasi, dan kerja tim secara langsung membangun kompetensi sosial. Demikian pula, pelatihan kepemimpinan dan kecerdasan emosional dapat secara signifikan meningkatkan kemampuan individu untuk menginspirasi orang lain. Efektivitas dari pelatihan ini dapat ditingkatkan secara eksponensial melalui prinsip *deliberate practice*. Ini bukanlah sekadar pengulangan, melainkan sebuah proses sistematis yang melibatkan penetapan tujuan spesifik, umpan balik yang terus-menerus, dan fokus pada peningkatan aspek-aspek tertentu dari kinerja (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993: 367).

Pengembangan kepribadian efektif dalam karier sering kali dipercepat secara signifikan melalui pembinaan atasan dan mentoring. Interaksi dengan seorang pemimpin atau senior yang berpengalaman memberikan bimbingan dan perspektif yang tidak dapat diperoleh dari buku atau ruang pelatihan. Peran seorang atasan sebagai pembina sangatlah krusial. Pembinaan yang efektif berfokus pada peningkatan kinerja saat ini dengan cara mengobservasi, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan membantu individu menemukan solusinya sendiri. Di sisi lain, mentoring memiliki cakupan yang lebih luas, berfokus pada pengembangan karier dan pribadi jangka panjang. Seorang mentor sering kali berfungsi sebagai penasihat dan teladan. Tugas seorang supervisor adalah memberikan bimbingan, arahan, dan bantuan profesional kepada para anggotanya.

Dampak dari hubungan ini dapat dijelaskan melalui Social Learning Theory, yang menyatakan bahwa individu belajar secara ekstensif melalui observasi dan peniruan terhadap model peran (Bandura, 1977: 22). Lebih jauh lagi, fenomena efek Pygmalion menunjukkan bahwa ekspektasi tinggi dari seorang pemimpin dapat menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya, meningkatkan kinerja dan kepercayaan diri bawahannya. Semua jalur pengembangan eksternal harus diinternalisasi dan diintegrasikan melalui sebuah komitmen pribadi terhadap pembaharuan diri yang berkelanjutan. Ini adalah faktor pamungkas yang menyatukan semua upaya pengembangan. Kerangka kerja *The 7 Habits of Highly Effective People* memberikan sebuah model yang holistik untuk proses ini, terutama melalui kebiasaan ketujuh, yaitu Sharpen the Saw. Efektivitas jangka panjang menuntut kita untuk secara teratur dan seimbang memperbarui empat dimensi utama dari kehidupan kita: fisik, spiritual, mental, dan sosial-emosional (Covey, 1989: 288).

Dimensi fisik melibatkan perawatan tubuh melalui olahraga dan nutrisi. Dimensi spiritual adalah tentang terhubung dengan nilai-nilai inti. Dimensi mental adalah tentang terus belajar dan memperluas pikiran. Dimensi sosial-emosional adalah tentang berinvestasi dalam hubungan yang bermakna. Komitmen terhadap pembaharuan diri yang holistik ini adalah kunci untuk mencegah *burnout* dan mempertahankan vitalitas sepanjang karier. Dengan demikian, pengembangan kepribadian efektif dalam karier adalah sebuah proses yang terintegrasi. Ia dimulai dengan proaktivitas individu, diperkaya melalui pendidikan dan pelatihan, dipercepat melalui bimbingan, dan dijaga keberlanjutannya melalui sebuah komitmen yang tak tergoyahkan terhadap pembaharuan diri.

## **G. Kebiasaan Pribadi Efektif**

Konsep kebiasaan merupakan inti dari pembentukan kepribadian efektif yang secara fundamental menentukan bagaimana seorang individu beroperasi, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Kebiasaan bukanlah sekadar tindakan

repetitif, melainkan sebuah kekuatan yang sering kali tidak terlihat yang membentuk karakter dan takdir kita. Sebuah kebiasaan didefinisikan sebagai persilangan dari tiga komponen yang saling menguatkan: pengetahuan, keahlian, dan keinginan. Pengetahuan adalah paradigma teoretis yang menjelaskan apa yang harus dilakukan dan mengapa; keahlian adalah komponen prosedural yang menunjukkan bagaimana melakukannya; dan keinginan adalah motivasi untuk melakukannya (Covey, 1989: 46).

Untuk mengubah sesuatu menjadi kebiasaan, ketiga komponen ini harus hadir dan terintegrasi. Mekanisme neurologis di balik pembentukan kebiasaan dapat diuraikan melalui lingkaran kebiasaan, yang terdiri dari tiga langkah: pemicu, rutinitas, dan ganjaran. Pemicu adalah sinyal yang memberitahu otak untuk masuk ke mode otomatis, rutinitas adalah tindakan yang dilakukan, dan ganjaran adalah apa yang membantu otak untuk mengetahui apakah lingkaran ini layak untuk diingat di masa depan (Duhigg, 2012: 19). Pemahaman ini menyiratkan bahwa kebiasaan baik dapat secara sadar dirancang dan kebiasaan buruk dapat diubah. Dalam konteks organisasi, kebiasaan kolektif dari para anggotanya inilah yang pada akhirnya membentuk budaya perusahaan.

Fondasi dari semua kebiasaan efektif lainnya adalah *proactivity*. Ini adalah kebiasaan pertama dan merupakan inti dari *private victory*. Menjadi proaktif berarti lebih dari sekadar mengambil inisiatif; kebiasaan pribadi efektif berarti menyadari bahwa kita sebagai manusia bertanggung jawab atas hidup kita sendiri. Perilaku kita adalah fungsi dari keputusan kita, bukan kondisi kita. Individu proaktif tidak menyalahkan genetika atau keadaan atas perilaku mereka; mereka didorong oleh nilai-nilai yang telah mereka pilih. Sebaliknya, individu reaktif didorong oleh perasaan dan lingkungan mereka. Konsep ini sangat selaras dengan teori psikologis tentang locus of control. Individu dengan locus of control internal yang kuat percaya bahwa mereka memiliki kendali atas nasib mereka sendiri, yang merupakan esensi dari proaktivitas, sementara individu dengan locus of control eksternal yang kuat cenderung percaya bahwa hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan di luar diri mereka (Rotter, 1966: 1).

Kebiasaan kedua adalah *begin with the end in mind*. Ini didasarkan pada prinsip bahwa segala sesuatu diciptakan dua kali: ada ciptaan mental atau pertama, dan ciptaan fisik atau kedua. Dengan memulai dengan tujuan akhir di pikiran, kita secara sadar mendefinisikan ciptaan pertama kita. Ini berarti memiliki gambaran yang jelas tentang tujuan sebelum kita memulai sesuatu. Kebiasaan ketiga adalah *put first things first*. Ini adalah pelaksanaan fisik dari dua kebiasaan pertama. Jika proaktivitas adalah tentang mengambil kendali dan *begin with the end in mind* adalah tentang memiliki visi, maka kebiasaan ini adalah tentang manajemen diri dan disiplin. Individu yang efektif menjauh dari aktivitas yang mendesak tetapi tidak penting dan fokus pada aktivitas yang penting tetapi tidak mendesak, seperti membangun hubungan, perencanaan, dan pencegahan (Covey, 1989: 151).

Setelah mencapai kemandirian melalui penguasaan *private victory*, individu yang efektif bergerak menuju *public victory* yang dicapai melalui kebiasaan-kebiasaan interpersonal. Kebiasaan keempat, *think win-win*, adalah kerangka pikir dan hati yang secara konstan mencari keuntungan bersama dalam semua interaksi manusia. Ini didasarkan pada paradigma bahwa ada kelimpahan untuk semua orang; kesuksesan satu orang tidak harus dicapai dengan mengorbankan kesuksesan orang lain. Untuk mencapai solusi *win-win*, individu harus memiliki tiga sifat karakter esensial: integritas, kematangan, dan *abundance mentality*. Kebiasaan kelima adalah *seek first to understand, then to be understood*. Ini adalah prinsip paling penting dalam komunikasi interpersonal.

Sebagian besar orang tidak mendengarkan dengan niat untuk mengerti; mereka mendengarkan dengan niat untuk menjawab. Kebiasaan ini menuntut sebuah pergeseran fundamental menuju mendengarkan secara empatik, yaitu mendengarkan dengan mata dan hati kita untuk memahami kerangka acuan serta perasaan orang lain. Kebiasaan keenam adalah *synergize*. Sinergi adalah esensi dari kepemimpinan yang berpusat pada prinsip. Sinergi adalah tentang menghargai perbedaan, membangun di atas

kekuatan, dan mengkompensasi kelemahan. Sinergi adalah sebuah proses kreatif di mana keseluruhan menjadi lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Kunci untuk sinergi adalah memahami bahwa orang lain melihat dunia tidak seperti kita melihatnya, dan bahwa perbedaan ini merupakan sebuah sumber daya.

Kebiasaan ketujuh, *sharpen the saw*; secara harfiah, *sharpen the saw* berarti “*mengasah gergaji*”. Istilah ini merupakan metafora untuk meluangkan waktu merawat, memperbarui, dan meningkatkan kualitas diri agar bisa berfungsi secara lebih efektif dan tidak kehabisan tenaga. *Sharpen the saw* adalah kebiasaan pembaharuan diri yang melingkupi dan memungkinkan semua kebiasaan lainnya. *Sharpen the saw* adalah tentang meluangkan waktu untuk memperbarui dan mengisi kembali diri kita sendiri dalam empat dimensi utama kehidupan: fisik, spiritual, mental, dan sosial-emosional. Mengasah gergaji berarti secara teratur berinvestasi dalam “keempat dimensi” untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas jangka panjang. Dimensi fisik, melibatkan perawatan tubuh secara efektif. Dimensi spiritual, adalah tentang terhubung dengan pusat nilai-nilai termasuk nilai keTuhanan dan komitmen. Dimensi mental adalah melibatkan pengembangan pikiran secara berkelanjutan melalui membaca, menulis, dan terus belajar. Dimensi sosial-emosional berfokus pada pengembangan kemampuan individu dalam mengenali diri, mengelola emosi secara sehat, berempati, membangun hubungan positif, dan membuat keputusan yang bertanggung jawab. Hal ini menjadi fondasi penting agar seseorang sukses secara akademis, profesional, dan dalam kehidupan sehari-hari. Menurut kerangka *Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning* (CASEL), fokus ini dibagi menjadi lima kompetensi inti:

1. Kesadaran diri (*self-awareness*) yaitu mengenali emosi, kekuatan, dan nilai diri sendiri.
2. Manajemen diri (*self-management*) adalah kemampuan mengendalikan emosi dan perilaku dalam berbagai situasi.
3. Kesadaran sosial (*social awareness*) merupakan kemampuan berempati dan memahami perspektif orang lain.

4. Keterampilan berelasi (*relationship skills*) yaitu upaya membangun hubungan yang sehat, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan orang lain.
5. Pengambilan keputusan bertanggung jawab (*responsible decision-making*) adalah mengevaluasi konsekuensi dari setiap tindakan dan membuat pilihan yang tepat.

Keempat dimensi ini harus diperbarui secara seimbang; mengabaikan salah satu dimensi akan berdampak negatif pada semua dimensi lainnya (Covey, 1989: 288). Dalam dunia kerja yang menuntut tinggi, kebiasaan ini adalah penangkal utama terhadap *burnout*.

Penerapan kebiasaan-kebiasaan pribadi yang efektif ini secara kolektif di dalam sebuah organisasi adalah fondasi dari budaya untuk berkinerja tinggi. Sebuah organisasi yang diisi oleh individu-individu proaktif yang memulai dengan tujuan akhir di pikiran dan mendahulukan yang utama akan menjadi organisasi yang sangat fokus dan efisien. Sebuah organisasi di mana para anggotanya secara konsisten berpikir *win-win*, mendengarkan secara empatik, dan bersinergi akan memiliki tingkat kolaborasi dan inovasi yang luar biasa. Sebuah organisasi yang mendorong para anggotanya untuk secara teratur mengasah gergaji akan menjadi organisasi yang tangguh dan berkelanjutan. Proses menanamkan kebiasaan-kebiasaan ini dalam budaya organisasi sering kali dimulai dari kepemimpinan. Para pemimpin yang secara pribadi memodelkan kebiasaan-kebiasaan ini akan menjadi teladan yang kuat. Selanjutnya, organisasi dapat secara sistematis mengintegrasikan prinsip-prinsip ini ke dalam sistemnya, mulai dari proses rekrutmen hingga manajemen kinerja dan program pelatihan. Pada akhirnya, kebiasaan-kebiasaan pribadi yang efektif ini adalah tentang bergerak dari ketergantungan menuju kemandirian, dan kemudian menuju sinergitas kolaboratif untuk kemajuan organisasi, sebuah kontinum kematangan yang berlaku bagi individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.







## **BAB VI**

---

### **PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

**R**ealitas dalam sebuah organisasi bukanlah sebuah entitas objektif yang tunggal, melainkan sebuah mozaik subjektif yang dikonstruksi melalui proses persepsi. Apa yang kita anggap sebagai fakta sering kali merupakan interpretasi yang dibentuk oleh pengalaman, nilai, dan ekspektasi kita. Dalam dunia sosial yang kompleks ini, di mana makna secara terus-menerus dinegosiasikan, komunikasi menjadi urat nadi yang menghidupkan setiap interaksi, kolaborasi, dan keputusan. Di persimpangan antara dunia perseptual yang internal dengan dunia komunikasi yang eksternal inilah konsep kepribadian efektif menemukan urgensinya yang paling mendasar. Kepribadian bukan lagi sekadar sifat bawaan, melainkan sistem operasi internal yang menentukan bagaimana seorang individu mempersepsikan tantangan, menginterpretasikan perilaku orang lain, dan pada akhirnya, mengkomunikasikan gagasannya untuk menciptakan pengaruh.

Persepsi dan komunikasi adalah pilar utama dalam organisasi. Persepsi membentuk lensa interpretasi individu, sementara komunikasi menyalurkan pemahaman tersebut. Keduanya krusial untuk mencegah miskomunikasi, membangun kolaborasi tim, serta mendukung pengambilan keputusan yang akurat dan tepat. Keterkaitan dan urgensi kedua persepsi dan komunikasi dalam organisasi sangat krusial. Persepsi sebagai inti komunikasi karena menentukan bagaimana pesan dipilih dan ditafsirkan. Jika persepsi tidak selaras, komunikasi yang efektif tidak akan terjadi.

Persepsi dan komunikasi akan menentukan kualitas sebuah keputusan dalam organisasi. Pemimpin organisasi sangat bergantung pada bagaimana informasi diterima, diolah, dan dipahami oleh dirinya untuk mengambil sebuah keputusan dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka membantu meluruskan kesalahpahaman atau perbedaan persepsi antar individu dalam organisasi sebelum berkembang menjadi konflik destruktif dan untuk membentuk budaya kerja yang produktif diperlukan pemahaman yang sama (persepsi kolektif) yang dibangun melalui komunikasi transparan akan memperkuat nilai-nilai dan tujuan bersama.

Oleh karena itu, untuk memberikan pemahaman yang utuh dan terstruktur, bab ini akan melakukan sebuah penelaahan yang mendalam terhadap berbagai dimensi dari persepsi dan komunikasi dalam konteks organisasi. Perjalanan kita akan diawali dengan membedah pengertian fundamental dari persepsi dan komunikasi sebelum menegaskan urgensi dan tujuan pengembangannya di lingkungan kerja modern. Selanjutnya, kita akan mengurai berbagai faktor yang memengaruhinya, memetakan objek, sifat, unsur dan cara menyamakan persepsi serta bentuk, jenis, dan teknik komunikasi yang efektif, ditutup dengan etika berkomunikasi.

### **A. Pengertian Persepsi**

Persepsi adalah sebuah proses kognitif seseorang/individu untuk menerima, menyeleksi, dan mengorganisasikan serta menginterpretasikan impresi sensoris (*stimulus*) yang diterima panca indra untuk memberikan makna pada lingkungannya. Proses ini membentuk pemahaman unik tentang realitas yang sangat memengaruhi cara seseorang bersikap dan berperilaku. Ini bukanlah sebuah proses pasif di mana realitas objektif direkam secara akurat, melainkan sebuah konstruksi aktif dan subjektif. Apa yang kita persepsikan bisa jadi sangat berbeda dari realitas objektif itu sendiri (Robbins & Judge, 2012: 145).

Manusia tidak berfungsi seperti kamera yang menangkap dunia apa adanya; sebaliknya, kita secara terus-menerus menyaring, memilih, dan menyusun informasi sensorik untuk menciptakan sebuah gambaran yang koheren. Proses interpretasi

ini sangat penting dalam konteks organisasi karena perilaku individu didasarkan pada persepsi mereka tentang realitas, bukan pada realitas itu sendiri.

Persepsi adalah sebuah proses yang kompleks yang melibatkan tidak hanya *input* sensoris, tetapi juga proses mental tingkat tinggi seperti atensi, memori, dan ekspektasi. Proses ini dimulai dengan seleksi, di mana seseorang secara tidak sadar memilih stimulus mana yang akan diperhatikan. Selanjutnya, mengorganisir stimulus yang dipilih ke dalam pola-pola yang bermakna, sering kali menggunakan prinsip-prinsip Gestalt. Langkah terakhir adalah interpretasi, untuk memberikan makna pada pola-pola tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu, skema kognitif, dan keadaan emosional saat ini. Proses persepsi secara signifikan dipengaruhi oleh tiga set faktor yang saling berinteraksi: faktor-faktor pada diri pelihat, faktor-faktor pada target yang dipersepsikan, dan faktor-faktor pada konteks situasi. Pelihat adalah variabel yang paling kuat dalam membentuk persepsi. Setiap orang/individu melibatkan semua aspek psikologisnya dalam membuat persepsi. Sikap, nilai-nilai, motif dan minat serta keyakinan yang dianut berfungsi sebagai filter. Pengalaman masa lalu membentuk skema atau kerangka mental yang digunakan untuk menginterpretasikan informasi baru dan ekspektasi individu dapat menciptakan ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya atau *pygmalion effect*, di mana kita cenderung mempersepsikan orang lain sesuai dengan apa yang kita harapkan darinya.

Kepribadian efektif juga memainkan peran krusial. Seorang individu dengan tingkat keramahan yang tinggi, cenderung mempersepsikan rekan kerjanya sebagai orang yang suportif. Faktor-faktor pada target juga memengaruhi bagaimana seorang individu tersebut dipersepsikan. Sifat-sifat seperti kebaruan, gerakan, suara, dan ukuran membuat sebuah target lebih mungkin untuk menonjol. Terakhir, konteks atau situasi di mana sebuah interaksi terjadi memberikan informasi penting untuk interpretasi. Waktu, tempat, dan keadaan sosial semuanya dapat mengubah makna dari sebuah perilaku. Salah satu area paling penting dari persepsi

dalam organisasi adalah persepsi sosial, yaitu proses membentuk impresi tentang orang lain. Teori yang paling berpengaruh dalam menjelaskan proses ini adalah teori atribusi (*attribution theory*). Teori ini menjelaskan bagaimana memahami penyebab di balik perilaku seseorang, apakah itu disebabkan oleh faktor internal atau faktor eksternal. Menurut teori ini, membuat atribusi dengan secara tidak sadar menganalisis tiga jenis informasi: *distinctiveness* atau kekhasan, *consensus* atau konsensus, dan *consistency* atau konsistensi (Kelley, 1973: 108).

Namun, proses atribusi ini rentan terhadap bias sistematis. *fundamental attribution error* adalah kecenderungan untuk meremehkan pengaruh faktor eksternal dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal saat menilai perilaku orang lain. Sebaliknya, *self-serving bias* adalah kecenderungan untuk mengatribusikan keberhasilan pada faktor internal dan menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan. Selain bias atribusi, juga sering menggunakan jalan pintas perseptual atau *heuristik*. *Selective perception* adalah kecenderungan untuk secara selektif menginterpretasikan apa yang dilihat berdasarkan minat dan sikap. *Halo effect* terjadi ketika menarik sebuah impresi umum tentang seseorang berdasarkan satu karakteristik tunggal. *Contrast effect* terjadi ketika evaluasi terhadap seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain. *Stereotype* adalah jalan pintas yang paling umum, dalam menilai seseorang berdasarkan persepsi tentang kelompok asalnya.

Implikasi dari proses perseptual ini bagi organisasi sangatlah luas dan signifikan, memengaruhi hampir setiap aspek dari manajemen sumber daya manusia. Dalam wawancara kerja, misalnya, pewawancara sering kali membuat penilaian yang cepat dan tidak akurat berdasarkan impresi awal yang dipengaruhi oleh *halo effect* atau *stereotype*. Dalam evaluasi kinerja, subjektivitas perseptual dapat secara signifikan mendistorsi keakuratan penilaian. Seorang manajer yang memiliki persepsi positif tentang seorang karyawan mungkin akan menilai kinerjanya lebih tinggi dari yang seharusnya, sementara persepsi negatif dapat menyebabkan penilaian yang tidak adil. *Self-serving bias* dapat membuat karyawan melebih-lebihkan

kontribusi mereka sendiri. Upaya dan loyalitas karyawan juga sangat dipengaruhi oleh persepsi. Jika karyawan mempersepsikan bahwa promosi didasarkan pada kinerja, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja keras. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikannya didasarkan pada favoritisme, maka kinerjanya kemungkinan akan menurun.

Kepuasan kerja itu sendiri pada dasarnya adalah sebuah hasil dari persepsi seseorang. Persepsi tentang kepuasan kerja adalah cara pandang atau penilaian subjektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti kompensasi, lingkungan fisik, dan peluang pengembangan. Pemahaman yang positif secara langsung berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Ini dapat dilakukan melalui beberapa cara: pertama, meningkatkan kesadaran tentang bias-bias perseptual melalui pelatihan; kedua, menggunakan kriteria evaluasi yang lebih objektif; dan ketiga, mendorong *360-degree feedback* untuk mendapatkan berbagai perspektif. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk membuat para pengambil keputusan lebih sadar akan filter perseptual dan mendorong untuk secara aktif mencari informasi yang diperlukan.

## **B. Proses Persepsi**

Proses persepsi adalah tahapan di mana seseorang menerima, mengatur, dan menafsirkan informasi sensorik dari lingkungan untuk memahami situasi. Proses persepsi merupakan sebuah mekanisme kognitif yang fundamental dan kompleks, di mana individu secara aktif menyeleksi, mengorganisir, dan menginterpretasikan informasi sensoris untuk menciptakan pemahaman yang bermakna tentang dunia di sekelilingnya. Proses ini secara esensial mengubah data mentah dari indra menjadi sebuah narasi yang koheren dan dapat diuraikan menjadi tiga tahapan utama: seleksi, organisasi, dan interpretasi. *Tahap pertama*, seleksi perseptual, adalah proses penyaringan stimulus mana yang akan diperhatikan. Perhatian diarahkan oleh faktor internal seperti kebutuhan dan minat, serta faktor eksternal seperti intensitas dan

kebaruan stimulus. *Tahap kedua* adalah organisasi perseptual, di mana otak menyusun informasi yang telah diseleksi ke dalam pola-pola yang bermakna.

Proses ini sebagian besar dipandu oleh prinsip-prinsip Gestalt seperti kedekatan, kesamaan, dan penutupan, yang membantu untuk melihat objek sebagai kesatuan yang utuh (Koffka, 2013:150). *Tahap terakhir* adalah interpretasi perseptual

yaitu tahap memberikan makna pada pola-pola tersebut berdasarkan pengalaman, skema kognitif, dan keadaan emosional. Ada kecenderungan seseorang bergerak melampaui informasi yang diberikan untuk membentuk kesimpulan tentang dunia (Bruner, 1957: 123).

Dengan demikian, proses persepsi adalah cara otak kita mengubah informasi mentah dari lingkungan menjadi sebuah pemahaman yang utuh. Contoh ketika kita sedang berjalan di jalanan, lalu mencium aroma harum dan melihat kepulan asap. Otak kita langsung menyimpulkan: “*Ada yang sedang membakar sate!*” Kesimpulan itulah yang disebut sebagai persepsi. Faktor-faktor yang memengaruhi proses persepsi dapat dikategorikan ke dalam tiga domain utama: faktor pada diri pelihat, faktor pada target, dan faktor pada konteks. *Faktor Pelihat* adalah variabel yang paling kuat dalam membentuk pola pikir bagaimana realitas diinterpretasikan. Setiap individu membawa serta seluruh aspek psikologisnya ke dalam setiap tindakan perseptual. Sikap, nilai-nilai, dan keyakinan yang dianut berfungsi sebagai filter. Motif, minat, dan pengalaman masa lalu juga mengarahkan perhatian secara selektif. Ekspektasi kita memiliki kekuatan yang luar biasa untuk membentuk persepsi, seringkali menciptakan ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya atau *Pygmalion effect*, artinya kecenderungan mempersepsikan orang lain sesuai dengan apa yang diharapkan dari mereka, dan yang menyebabkan mereka berperilaku sesuai dengan ekspektasi tersebut (Rosenthal & Jacobson, 1968). *Faktor-faktor pada target* juga memengaruhi bagaimana dipersepsikan. Sifat-sifat seperti kebaruan, gerakan, suara, dan ukuran membuat sebuah target lebih

mungkin untuk menonjol. Terakhir, *faktor konteks atau situasi* di mana sebuah interaksi terjadi memberikan informasi penting untuk interpretasi. Waktu, tempat, dan keadaan sosial semuanya dapat mengubah makna dari sebuah perilaku.

### C. Faktor-Faktor Persepsi

Secara umum, para ahli psikologi membagi faktor-faktor persepsi ini menjadi dua kelompok besar, yaitu faktor internal (dari dalam diri sendiri) dan faktor eksternal (dari luar diri) atau faktor lingkungan. *Pertama*, faktor internal (dari dalam diri individu), adalah faktor yang melekat pada kepribadian, kondisi fisik, dan psikologis orang yang melakukan persepsi. Kebutuhan dan motivasi seseorang yang sedang lapar akan lebih cepat melihat atau mencium aroma makanan di keramaian dibanding orang yang kenyang. Pengalaman masa lalu dapat membentuk persepsi seseorang. Contoh jika anda pernah digigit anjing, anda akan mempersepsikan semua anjing sebagai makhluk yang galak dan menakutkan. Jika suasana hati (*mood*) dan emosi sedang tidak baik, misalnya saat sedang marah atau stres, kritikan kecil dari teman bisa dipersepsikan sebagai ejekan atau kebencian. Kesehatan mata, telinga, atau saraf memengaruhi ketajaman sensasi awal. Kelelahan fisik juga menurunkan akurasi persepsi otak. Nilai dan keyakinan (budaya), seperti moral, agama, dan latar belakang budaya yang dianut sejak kecil menentukan apa yang dianggap “baik” atau “buruk” saat melihat suatu peristiwa.

*Kedua*, faktor eksternal (faktor di luar diri sendiri atau faktor lingkungan). Faktor ini berasal dari sifat objek yang diamati atau situasi tempat objek itu berada. Objek yang ukurannya sangat besar atau diletakkan di tempat strategis (seperti baliho di perempatan jalan) akan lebih mudah menarik perhatian dan memicu persepsi. Sesuatu yang memiliki warna mencolok atau berbeda total dari sekelilingnya (kontras) akan langsung menonjol di mata pengamat. Suara yang sangat keras, lampu yang sangat terang, atau bau yang sangat menyengat akan lebih cepat direspons oleh otak. Objek yang bergerak jauh lebih mudah disadari dan dipersepsikan



oleh manusia daripada objek yang diam atau pasif. Objek-objek yang letaknya berdekatan cenderung dipersepsikan sebagai satu kesatuan kelompok, meskipun sebenarnya mereka berbeda.

Proses persepsi secara fundamental juga dibentuk oleh serangkaian faktor yang kompleks, yang dapat diklasifikasikan ke dalam tiga domain utama: variabel yang melekat pada diri pelihat, karakteristik dari target yang diamati, dan konteks situasi terjadinya sebuah persepsi. Di antara ketiganya, faktor internal yang melekat pada diri pelihat sering kali menjadi variabel yang paling dominan dalam membentuk bagaimana realitas eksternal diinterpretasikan. Setiap individu tidak mendekati sebuah situasi perseptual sebagai pengamat yang netral, melainkan sebagai partisipan aktif yang membawa serta seluruh bagasi psikologisnya. Skema atau kerangka mental adalah salah satu struktur kognitif yang paling fundamental. Dibangun dari akumulasi pengalaman masa lalu, skema berfungsi sebagai cetak biru mental yang membantu kita mengorganisir dan memproses informasi baru dengan cepat. Skema tidak hanya memengaruhi apa yang kita ingat, tetapi juga secara aktif mengkonstruksi ingatan tersebut agar sesuai dengan kerangka yang sudah ada (Bartlett, 1932).

Dalam konteks organisasi, seorang manajer mungkin memiliki skema tentang seperti apa seorang karyawan yang berkinerja tinggi itu, dan ia akan cenderung mencari serta menginterpretasikan perilaku bawahan yang sesuai dengan skema tersebut. Keadaan afektif seperti emosi dan suasana hati juga secara signifikan mewarnai persepsi. Suasana hati dapat meresap ke dalam proses penilaian kita, membuat kita lebih mungkin untuk membuat penilaian yang kongruen dengan suasana hati kita (Forgas, 1995: 39). Kepribadian juga memainkan peran yang krusial. Sifat-sifat dari *Five-Factor Model*, seperti *Openness to Experience*, akan memengaruhi seberapa reseptif seseorang terhadap informasi baru yang mungkin menantang persepsinya. Konsep diri atau *self-concept* juga berfungsi sebagai jangkar perseptual. Dalam organisasi sering kali menggunakan diri sendiri sebagai titik acuan dalam menilai orang lain, sebuah bias yang dikenal sebagai efek konsensus palsu

(*false-consensus effect*) adalah kecenderungan seseorang untuk melebih-lebihkan sejauh mana orang lain setuju dengan persepsi kita. Ini adalah bias kognitif yang keliru, karena berasumsi bahwa keyakinan, nilai, dan kebiasaan kita adalah hal yang “normal” dan sama dengan sebagian besar orang lain.

Karakteristik dari target yang dipersepsikan dan konteks situasi di mana persepsi itu terjadi secara bersama-sama menciptakan lingkungan eksternal yang berinteraksi dengan dunia internal yang mempersepsi. Karakteristik target itu sendiri memberikan serangkaian isyarat yang memandu proses persepsi. Atribut fisik seperti penampilan dapat memicu *halo effect*, di mana individu yang menarik secara fisik, sering kali dipersepsikan memiliki sifat-sifat positif lainnya. Komunikasi nonverbal dari target seperti kontak mata dan postur tubuh sering kali membawa bobot yang lebih besar daripada komunikasi verbal dalam membentuk impresi awal. Status sosial atau peran yang melekat pada target juga secara otomatis mengaktifkan skema dan stereotip. *Social Identity Theory* memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana kita mempersepsikan target berdasarkan keanggotaan kelompoknya.

Proses kategorisasi sosial yang cepat, di mana kita mengklasifikasikan seseorang sebagai bagian dari *in-group* atau *out-group*, secara otomatis memicu serangkaian bias perseptual, termasuk favoritisme terhadap *in-group* (Tajfel & Turner, 1979). Konteks situasi, di sisi lain, menyediakan kerangka interpretatif yang krusial. *Situational strength theory* mengemukakan bahwa pengaruh kepribadian terhadap perilaku dan persepsi akan dilemahkan dalam *strong situations*, yaitu situasi yang memiliki aturan dan ekspektasi yang sangat jelas. Sebaliknya, dalam *weak situations*, kepribadian dan bias perseptual individu akan lebih dominan (Mischel, 1977: 347). Konteks budaya juga merupakan faktor situasional yang sangat kuat. Budaya yang berbeda memiliki norma yang berbeda dalam hal seberapa banyak makna yang disampaikan secara eksplisit melalui kata-kata versus secara implisit melalui konteks (Hall, 1976). Kesalahpahaman perseptual sering kali terjadi ketika individu dari budaya yang berbeda berinteraksi tanpa menyadari perbedaan dalam kerangka kontekstual ini.

#### D. Objek dan Sifat Persepsi

Sifat-sifat fundamental dari persepsi adalah *pertama*, memiliki *subjektivitas yang sangat tinggi* artinya persepsi melihat berdasarkan “siapa saya”. Persepsi bukanlah sebuah cermin yang merefleksikan dunia eksternal secara akurat, melainkan sebuah proses konstruktif di mana individu secara aktif menciptakan realitas subjektifnya sendiri. Dunia yang dialaminya bukanlah salinan langsung dari data sensoris, melainkan sebuah interpretasi yang dibentuk oleh struktur kognitif dan afektif. Perilaku individu didasarkan pada persepsi tentang realitas, bukan pada realitas itu sendiri (Robbins & Judge, 2012: 145). Sifat konstruktif ini berarti bahwa dua individu yang dihadapkan pada objek yang sama persis dapat membentuk persepsi yang sangat berbeda. Proses persepsi ini sulit membedakan antara pemrosesan *bottom-up* yang digerakkan oleh data sensoris dengan pemrosesan *top-down* yang dipandu oleh pengetahuan dan harapan yang sudah ada. Persepsi cenderung bergerak melampaui informasi yang diberikan untuk membentuk kesimpulan tentang dunia (Bruner, 1957: 123).

*Kedua*, persepsi memiliki sifat *selektivitas* artinya Sistem kognitif manusia memiliki kapasitas yang terbatas dan tidak mampu memproses semua stimulus. Akibatnya, secara terus-menerus terlibat dalam proses atensi selektif, memilih untuk fokus pada beberapa aspek sambil mengabaikan yang lain. Eksperimen klasik dalam psikologi kognitif secara dramatis mengilustrasikan betapa terbatasnya atensi manusia dan betapa mudahnya untuk melewatkan informasi yang jelas-jelas ada jika kita tidak secara aktif mencarinya (Simons & Chabris, 1999: 1059). *Ketiga*, persepsi bersifat penyimpulan (dugaan), persepsi adalah proses melompat pada kesimpulan psikologis. otak sering kali mengisi informasi yang hilang atau tidak lengkap dan membuat kesimpulan dengan cara menduga berdasarkan apa yang biasanya diharapkan. Indra kita sering kali menerima rangsangan yang tidak lengkap, kabur, atau terfragmentasi dari lingkungan. Untuk memahaminya dengan cepat, otak akan berspekulasi dan melompat pada kesimpulan berdasarkan pengalaman masa lalu, memori, dan harapan kita.

*Keempat*, persepsi memiliki sifat pasti lebih dari satu untuk hal yang sama artinya “persepsi saya belum tentu sama dengan persepsi orang lain”. Satu objek atau kejadian yang sama bisa dimaknai secara berbeda oleh orang yang berbeda, meskipun stimulus fisiknya identik (misalnya suara yang sama atau gambar yang sama), otak setiap orang memproses informasi tersebut menggunakan “filter” internal yang unik. Akibatnya, kesimpulan atau pemaknaan yang dihasilkan pun menjadi berbeda-beda. Perbedaan persepsi ini terjadi karena proses interpretasi di dalam otak dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif berikut:

1. Pengalaman masa lalu; orang yang pernah digigit anjing akan mempersepsikan gonggongan anjing sebagai ancaman, sementara pencinta hewan mempersepsikannya sebagai ajakan bermain.
2. Fokus perhatian (atensi); saat melihat sebuah poster, seorang desainer grafis mungkin fokus pada jenis font, sedangkan seorang manajer keuangan fokus pada informasi harga.
3. Kondisi emosional; ketika suasana hati sedang buruk, candaan teman bisa dipersepsikan sebagai ejekan. sebaliknya, saat suasana hati baik, candaan tersebut dianggap lucu.
4. Latar belakang budaya; isyarat tangan atau bahasa tubuh tertentu bisa dipersepsikan sebagai simbol penghormatan di satu negara, tetapi dianggap penghinaan di negara lain.

*Kelima*, persepsi juga bersifat organisasional; otak kita tidak memproses stimulus secara terisolasi, melainkan secara otomatis mengelompokkannya ke dalam pola-pola yang lebih bermakna menggunakan prinsip-prinsip Gestalt (Koffka, 2013: 150). Objek persepsi atau target yang diamati memainkan peran krusial dalam memengaruhi bagaimana ia akan dilihat. Karakteristik yang melekat pada target memberikan serangkaian isyarat yang menarik perhatian. Atribut-atribut eksternal seperti intensitas, ukuran, gerakan, dan kebaruan cenderung membuat sebuah stimulus menonjol dari latar belakangnya. Di luar atribut fisik, karakteristik sosial dari target juga sangat kuat dalam membentuk persepsi.

Atribut seperti usia, jenis kelamin, dan penampilan fisik secara otomatis mengaktifkan skema dan stereotip. Fenomena yang dikenal sebagai *halo effect* menggambarkan kecenderungan untuk membentuk impresi umum tentang seseorang berdasarkan satu karakteristik tunggal. Individu yang menarik secara fisik sering kali dipersepsikan memiliki sifat-sifat positif lainnya, sebuah bias yang dapat secara signifikan memengaruhi keputusan perekrutan (Dion, Berscheid, & Walster, 1972: 285).

Komunikasi nonverbal dari target juga merupakan objek persepsi yang sangat kuat. Sebagian besar makna dalam komunikasi interpersonal ditransmisikan melalui isyarat nonverbal seperti nada suara dan bahasa tubuh, bukan melalui kata-kata itu sendiri (Mehrabian, 1971). Terakhir, keanggotaan kelompok dari target adalah objek persepsi yang sangat dominan. *Social identity theory* menjelaskan bagaimana kita secara otomatis mengkategorikan orang lain ke dalam *in-group* atau *out-group*. Kategorisasi ini memicu serangkaian bias perseptual, di mana kita cenderung mempersepsikan anggota *in-group* secara lebih positif dan beragam, sementara mempersepsikan anggota *out-group* secara lebih negatif dan homogen (Tajfel & Turner, 1979).

Sifat persepsi yang paling menonjol dalam konteks sosial adalah kecenderungannya untuk menjadi evaluatif dan inferensial. Kita tidak hanya melihat perilaku orang lain; kita secara otomatis membuat penilaian dan kesimpulan tentang karakter dan motivasi. Proses ini secara mendalam dipelajari dalam kerangka *Attribution Theory*. Manusia secara naif bertindak seperti ilmuwan amatir yang terus-menerus mencoba untuk menjelaskan mengapa orang lain berperilaku dengan cara tertentu (Heider, 1958). Atribusi kausal ini biasanya jatuh ke dalam dua kategori utama: atribusi internal atau disposisional dan atribusi eksternal atau situasional. Proses atribusi ini sangat rentan terhadap bias sistematis. *Fundamental attribution error* adalah kecenderungan yang pervasif untuk melebih-lebihkan peran faktor disposisional dan meremehkan peran faktor situasional dalam menjelaskan perilaku orang lain. Sebaliknya, *self-serving*

*bias* membuat kita mengatribusikan keberhasilan kita pada faktor internal dan kegagalan kita pada faktor eksternal. Sifat inferensial dari persepsi juga terlihat dalam penggunaan jalan pintas mental atau heuristik.

*Availability heuristic*, misalnya, adalah kecenderungan kita untuk menilai kemungkinan sebuah peristiwa berdasarkan kemudahan contoh peristiwa tersebut muncul di benak kita (Tversky & Kahneman, 1974: 1127). Dalam evaluasi kinerja, seorang manajer mungkin akan memberikan bobot yang tidak semestinya pada perilaku karyawan yang paling baru atau paling dramatis. Stereotip adalah bentuk lain dari jalan pintas inferensial di mana kita menerapkan keyakinan umum tentang sebuah kelompok kepada seorang individu dari kelompok tersebut. Pada akhirnya, sifat persepsi yang paling penting untuk dipahami dalam konteks organisasi adalah bahwa ia dapat dikelola dan diubah. Meskipun banyak proses perseptual terjadi secara otomatis, kita tidak sepenuhnya menjadi korban dari bias kita sendiri. Dengan kesadaran dan upaya yang disengaja, kita dapat secara signifikan meningkatkan akurasi persepsi kita. Langkah pertama dalam manajemen persepsi adalah meningkatkan kesadaran diri.

Ini melibatkan refleksi yang jujur tentang bias, stereotip, dan asumsi kita sendiri. Langkah kedua adalah secara aktif mencari informasi yang dapat menantang asumsi awal kita, sebuah perlawanan sadar terhadap *confirmation bias*. Langkah ketiga adalah meningkatkan kontak dan interaksi dengan individu dari kelompok yang berbeda. Di bawah kondisi yang tepat, interaksi antar kelompok dapat secara signifikan mengurangi prasangka dan stereotip, sebuah gagasan yang dikenal sebagai *Contact Hypothesis* (Allport, 1954). Langkah keempat adalah fokus pada perilaku yang dapat diamati, alih-alih pada atribusi sifat yang tidak dapat diverifikasi. Pendekatan ini mengalihkan proses evaluasi dari kesimpulan disposisional yang inferensial dan rentan terhadap bias menuju deskripsi data behavioral yang konkret serta objektif.

Fokus pada perilaku ini mengurangi defensif dan membuka ruang untuk dialog yang lebih konstruktif. Terakhir, organisasi dapat merancang sistem dan proses yang memitigasi dampak dari bias perseptual. Menggunakan wawancara terstruktur dengan pertanyaan yang sama untuk semua kandidat, misalnya, telah terbukti secara signifikan meningkatkan keadilan dan validitas dalam proses seleksi. Dengan demikian, meskipun sifat-sifat dasar dari persepsi seperti subjektivitas dan selektivitas tidak dapat dihilangkan, dampaknya dapat dikelola. Dengan menumbuhkan budaya kesadaran diri, pencarian informasi, dan dialog yang terbuka, organisasi dapat bergerak menuju sebuah keadaan di mana keputusan tentang orang lain dibuat berdasarkan data dan perilaku yang terverifikasi, bukan berdasarkan impresi dan stereotip yang tidak akurat.

#### **E. Cara Menyamakan Persepsi**

Upaya menyamakan persepsi dalam sebuah organisasi merupakan sebuah tantangan yang fundamental sekaligus sebuah keharusan strategis. Mengingat sifat persepsi yang secara inheren subjektif, tujuan akhirnya bukanlah untuk mencapai keseragaman perseptual yang absolut, melainkan untuk membangun sebuah *shared reality* atau *common ground* yang memungkinkan terjadinya koordinasi dan kolaborasi yang efektif. Realitas yang kita alami sebagian besar merupakan produk dari interaksi dan kesepakatan sosial (Berger & Luckmann, 1966: 21). Dalam konteks organisasi, realitas bersama ini tidak muncul secara alami, melainkan harus secara sadar dikonstruksikan. Kesenjangan perseptual muncul karena setiap anggota organisasi membawa serta skema kognitif, pengalaman, dan nilai-nilai yang berbeda. Kesenjangan ini, jika tidak dikelola, dapat menjadi sumber utama dari kesalahpahaman, konflik, dan in-efisiensi. Karenanya, menyamakan persepsi adalah tentang secara sengaja menjembatani dunia-dunia subjektif yang berbeda ini untuk menciptakan sebuah pemahaman kolektif yang memungkinkan organisasi untuk bergerak maju secara koheren.

Cara menyamakan persepsi adalah melalui komunikasi terbuka, mendengarkan aktif tanpa ego, menggunakan bahasa yang sederhana, tentukan sudut pandang dan tetapkan ciri-ciri pokok objek yang

akan dipersepsi serta fokus pada tujuan objektif bersama. Kemudian melakukan diskusi langsung jika ada perbedaan sudut pandang. Komunikasi berfungsi sebagai media utama untuk mentransfer makna. Untuk menjadi efektif, komunikasi harus dirancang untuk meminimalkan ambiguitas. Kejelasan dalam pesan adalah prasyarat utama. Penggunaan bahasa yang konkret dan spesifik sangat penting. Konsistensi pesan di berbagai saluran dan dari waktu ke waktu juga sangat krusial. Ketika para pemimpin mengirimkan pesan yang saling bertentangan, hal ini akan menciptakan kebingungan dan merusak kredibilitas. *Media Richness Theory* mengemukakan bahwa saluran yang berbeda memiliki kapasitas yang berbeda untuk menyampaikan makna. Saluran yang kaya seperti komunikasi tatap muka sangat efektif untuk pesan-pesan yang kompleks atau ambigu karena ia memungkinkan adanya umpan balik yang segera dan transmisi isyarat nonverbal.

Menggunakan saluran yang sempit seperti email untuk menyampaikan berita yang sensitif secara emosional sangat berisiko karena membuka ruang yang luas untuk salah interpretasi (Daft & Lengel, 1986: 560). Para pemimpin dalam organisasi memegang peran sentral sebagai pembimbing makna. Cara membimbing sebuah isu, misalnya sebagai sebuah krisis atau peluang, akan secara signifikan memengaruhi bagaimana isu tersebut dipersepsikan oleh seluruh organisasi. Menyamakan persepsi bukanlah proses satu arah, melainkan sebuah dialog dua arah yang menuntut keterampilan mendengarkan yang mendalam. Komunikasi yang hanya mengalir dari atas ke bawah sering kali gagal karena tidak memberikan kesempatan untuk memverifikasi pemahaman. Di sinilah praktik mendengarkan secara aktif dan empatik menjadi sangat vital. Mendengarkan dengan niat untuk benar-benar memahami kerangka acuan orang lain tanpa menghakimi adalah kuncinya (Rogers & Farson, 1957).

Prinsip ini dirangkum dalam kebiasaan *seek first to understand, then to be understood*, sebuah prasyarat untuk mencapai solusi sinergis (Covey, 1989: 235). Namun, dialog yang otentik hanya dapat terjadi dalam sebuah iklim *psychological safety*. Ini adalah keyakinan



bersama bahwa tim aman untuk pengambilan risiko interpersonal. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, individu merasa nyaman untuk menyuarakan persepsi mereka yang berbeda atau menantang pandangan mayoritas tanpa takut akan dipermalukan atau dihukum (Edmondson, 1999: 354). Organisasi yang ingin menyamakan persepsi harus secara aktif membangun keamanan psikologis ini. Di luar komunikasi verbal, *shared experiences* adalah salah satu alat yang paling kuat untuk membangun landasan persepsi yang sama. Ketika individu-individu dalam sebuah tim melalui pengalaman yang sama, maka akan mengembangkan sebuah kerangka acuan dan memori kolektif.

Organisasi dapat secara sengaja merancang pengalaman bersama ini. Proyek lintas fungsi adalah salah satu metode yang paling efektif. Dengan membawa individu-individu dari departemen yang berbeda untuk bekerja sama, proyek ini memaksa mereka untuk melihat masalah dari berbagai perspektif dan membongkar sekat-sekat perseptual yang sering kali memisahkan berbagai fungsi. Pada level yang lebih makro, budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai sebuah sistem pencipta makna yang konstan. Budaya adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh sebuah kelompok saat memecahkan masalah. Asumsi-asumsi dasar ini berfungsi sebagai lensa perseptual kolektif yang memandu cara anggota organisasi menginterpretasikan peristiwa (Schein, 2010: 18). Pemanfaatan mekanisme umpan balik yang terstruktur dan data yang objektif juga merupakan cara yang efektif untuk menyamakan persepsi, terutama dalam evaluasi kinerja. Ketergantungan pada penilaian tunggal dari seorang atasan sering kali dipenuhi oleh bias perseptual. Untuk mengatasi hal ini, banyak organisasi mengadopsi sistem *360-degree feedback*. Sistem mengumpulkan masukan tentang kinerja seorang individu dari berbagai sumber.

Dengan menyajikan berbagai perspektif, umpan balik ini membantu individu untuk melihat kesenjangan antara persepsi dirinya sendiri dengan persepsi orang lain. *Johari Window* memberikan sebuah kerangka kerja konseptual yang berguna

untuk proses ini, di mana umpan balik dapat mengurangi area buta dan meningkatkan area terbuka (Luft & Ingham, 1955). Selain umpan balik kualitatif, penggunaan data yang objektif dan kriteria kinerja yang jelas juga sangat penting. Ketika ekspektasi kinerja didefinisikan dalam bentuk metrik yang dapat diukur, misalnya melalui *Behaviorally Anchored Rating Scales*, ruang untuk interpretasi subjektif akan berkurang secara signifikan. Tanggung jawab utama untuk menyamakan persepsi dalam sebuah organisasi terletak pada kepemimpinan. Para pemimpin berfungsi sebagai *sense-makers* utama bagi organisasi.

Salah satu fungsi inti dari kepemimpinan adalah untuk mengurangi ambiguitas dan memberikan interpretasi yang masuk akal terhadap peristiwa, terutama di saat-saat ketidakpastian atau perubahan (Weick, 1995: 17). Ketika sebuah organisasi menghadapi krisis, para karyawan akan secara alami mencari petunjuk dari para pemimpin mereka. Seorang pemimpin yang efektif akan secara proaktif menyediakan sebuah narasi yang koheren dan kredibel. Hal ini dilakukan melalui artikulasi visi dan misi yang jelas. Sebuah visi yang kuat berfungsi sebagai bintang penunjuk arah, memberikan sebuah kerangka kerja perseptual bersama. Pemimpin juga menggunakan komunikasi simbolis untuk memperkuat makna yang diinginkan. Tindakan seorang pemimpin sering kali berbicara lebih keras daripada kata-katanya. Seorang pemimpin yang efektif harus menjadi teladan dalam segala bentuk tingkah laku dan ucapannya.

## **F. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dari satu pihak ke pihak lain untuk menciptakan kesepahaman (*mutual understanding*) agar setiap pesan yang disampaikan oleh pengirim (komunikator) dapat dipahami dengan jelas oleh penerima (komunikan), sehingga terhindar dari kesalahpahaman. Proses komunikasi memerlukan pengirim pesan, media (saluran), penerima pesan, dan umpan balik (respon) agar pesan tersebut dapat dipahami dengan baik dan efektif. Komunikasi merupakan

proses fundamental yang melandasi semua interaksi manusia dan menjadi urat nadi bagi keberlangsungan setiap entitas organisasional. Pada esensinya, pengertian komunikasi berpusat pada transfer dan pemahaman makna. Tanpa adanya transmisi makna, tidak ada aktivitas yang dapat dikoordinasikan.

Pemikiran awal mengkonseptualisasikan komunikasi adalah sebagai sebuah proses linear pengiriman informasi dari sebuah sumber ke sebuah tujuan (Shannon & Weaver, 1949: 7). Namun, pemahaman kontemporer telah bergerak menuju sebuah konsepsi yang lebih dinamis dan interaktif. Komunikasi kini dipahami bukan sekadar sebagai tindakan mengirim pesan, melainkan sebagai sebuah proses transaksional di mana para partisipan secara simultan menciptakan realitas sosial bersama. Dalam pandangan ini, makna tidak terletak pada pesan itu sendiri, melainkan pada interpretasi yang dikonstruksi oleh para partisipan dalam sebuah konteks tertentu. Komunikasi yang efektif terjadi hanya jika pesan tersebut tidak hanya diterima, tetapi juga dipahami oleh penerima persis seperti yang dimaksudkan oleh pengirim.

Dalam konteks organisasi, proses ini menjadi sangat penting. Seorang pemimpin yang mengkomunikasikan sebuah visi baru tidak hanya mengirimkan informasi; tetapi lebih dari itu sedang berupaya untuk membangun sebuah pemahaman bersama dan komitmen kolektif. Untuk memahami kompleksitas komunikasi, penting untuk menguraikan prosesnya ke dalam komponen-komponen esensial. Proses ini dimulai dengan *sender* yang memiliki sebuah ide. Langkah selanjutnya adalah *encoding*, di mana pengirim menerjemahkan ide tersebut ke dalam bentuk simbolis. Pesan yang telah disandikan ini kemudian ditransmisikan melalui sebuah *channel* atau saluran kepada *receiver*. Pilihan saluran ini sendiri merupakan bagian dari pesan. Penerima kemudian melakukan proses *decoding*, yaitu menginterpretasikan kembali pesan simbolis tersebut ke dalam bentuk yang bermakna. Proses penguraian sandi ini sangat dipengaruhi oleh latar belakang dan kerangka perseptual penerima. Seluruh proses ini rentan terhadap *noise* atau gangguan, yaitu setiap faktor yang mendistorsi kejelasan pesan.

Gangguan bisa bersifat fisik, seperti suara bising, atau bersifat psikologis, seperti bias perseptual. Terakhir, proses komunikasi yang efektif ditutup dengan adanya *feedback* atau umpan balik dari penerima kepada pengirim, yang memungkinkan verifikasi pemahaman. Komunikasi dalam sebuah organisasi menjalankan empat fungsi utama. Fungsi pertama adalah kontrol. Komunikasi berfungsi untuk mengatur dan mengontrol perilaku anggota. Hierarki formal dan pedoman kebijakan yang dikomunikasikan memberikan batasan dan ekspektasi perilaku. Fungsi kedua adalah motivasi. Komunikasi menumbuhkan motivasi dengan mengklarifikasi kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Penetapan tujuan, umpan balik, dan penguatan verbal adalah bentuk komunikasi yang memotivasi. Fungsi ketiga adalah ekspresi emosional.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama untuk interaksi sosial. Komunikasi di dalam kelompok ini menyediakan sebuah arena bagi para anggota untuk mengekspresikan frustrasi dan kepuasan mereka. Fungsi keempat adalah informasi. Komunikasi memfasilitasi pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi yang dibutuhkan individu dan kelompok untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi berbagai alternatif tindakan. Arah aliran komunikasi dalam sebuah organisasi secara signifikan memengaruhi efisiensi dan iklim kerjanya. Secara umum, komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral. Komunikasi vertikal dapat dibagi lagi menjadi dua arah. *Downward communication* mengalir dari satu level ke level yang lebih rendah. Ini digunakan oleh para pemimpin untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi, dan menyampaikan umpan balik. *Upward communication* mengalir ke level yang lebih tinggi. Ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan kemajuan, dan menyampaikan masalah. Komunikasi lateral terjadi di antara anggota pada level kerja yang sama.

Komunikasi ini sangat penting untuk menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. Selain arah aliran, komunikasi juga dapat dibedakan berdasarkan salurannya. Jaringan komunikasi formal

ditetapkan oleh struktur organisasi. Sebaliknya, jaringan komunikasi informal seperti *grapevine* tidak dikendalikan oleh manajemen. *Grapevine* sering kali berfungsi sebagai saluran komunikasi yang cepat dan sebagai katup pelepas kecemasan karyawan. Meskipun komunikasi tampak seperti proses yang sederhana, namun komunikasi juga sering dihadapkan pada berbagai hambatan. Salah satu yang paling umum adalah *filtering*, yaitu manipulasi informasi oleh pengirim agar tampak lebih menguntungkan bagi penerima. *Selective perception* adalah hambatan lain, di mana penerima secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan serta motivasi mereka. *Information overload* terjadi ketika individu menerima lebih banyak informasi daripada yang dapat mereka proses. Emosi juga dapat secara signifikan memengaruhi bagaimana sebuah pesan diinterpretasikan. Selain itu, bahasa juga dapat menjadi hambatan yang signifikan; kata-kata dapat memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda, terutama dengan adanya jargon teknis.

*Communication apprehension* (aprehensi komunikasi) yaitu perasaan takut, gugup, atau cemas yang dialami seseorang ketika harus berkomunikasi atau berinteraksi dengan orang lain. Kecemasan ini bisa terjadi dalam percakapan sehari-hari, rapat kelompok, maupun saat berbicara di depan umum (*public speaking*). Terakhir, perbedaan budaya merupakan salah satu hambatan yang paling kompleks. Beberapa budaya sangat bergantung pada isyarat kontekstual yang subtil, sementara budaya lain mengandalkan komunikasi verbal yang eksplisit (Hall, 1976: 91). Mengatasi berbagai hambatan komunikasi menuntut sebuah komitmen sadar dari semua anggota organisasi. Salah satu strategi yang paling kuat adalah mencari umpan balik. Dengan secara aktif meminta umpan balik, pengirim dapat memeriksa apakah pesan telah dipahami seperti yang dimaksudkan. Menyederhanakan bahasa juga merupakan strategi yang efektif.

Menggunakan bahasa yang jelas dan langsung dapat secara signifikan dapat mengurangi kemungkinan salah interpretasi. Mendengarkan secara aktif adalah keterampilan yang mungkin paling penting, bahkan mempersiapkan jawaban saat orang lain

berbicara, pendengar aktif menahan diri dan berkonsentrasi untuk memahami makna penuh. Mengendalikan emosi juga sangat penting; kita dapat belajar untuk menunda pembicaraan tentang isu-isu penting ketika sedang berada dalam keadaan emosional yang tinggi. Terakhir, memperhatikan isyarat nonverbal dapat secara signifikan meningkatkan pemahaman. Tindakan seringkali berbicara lebih keras daripada kata-kata. Memastikan bahwa tindakan kita selaras dengan komunikasi verbal adalah kunci untuk membangun kredibilitas dan kepercayaan.

### G. Unsur-Unsur Komunikasi

Proses komunikasi yang efektif berakar pada *sender* atau komunikator yang berfungsi sebagai titik awal dari setiap pertukaran makna. Pengirim adalah individu atau entitas yang memiliki niat, gagasan, atau perasaan yang ingin dibagikan. Peran ini jauh melampaui sekadar tindakan berbicara atau menulis; tetapi melibatkan serangkaian proses kognitif dan psikologis yang kompleks. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pengirim ke penerima. Agar proses ini berjalan efektif dan pesan tersampaikan dengan baik, terdapat tujuh unsur utama yang harus saling berinteraksi: komunikator, pesan, *encoding*, saluran, *decoding*, komunikan, dan umpan balik. Agar lebih jelas, maka ketujuh unsur komunikasi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Komunikator (pengirim/sumber) adalah pihak atau individu yang menginisiasi dan menyampaikan gagasan, ide, atau informasi kepada pihak lain.
2. Pesan merupakan gagasan, informasi, atau perasaan yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan (penerima pesan). Pesan ini bisa berupa teks, suara, gerakan tubuh, maupun ekspresi wajah.
3. *Encoding* (penyandian) adalah proses di mana komunikator mengubah ide atau pikirannya ke dalam bentuk simbol atau bahasa yang dapat dipahami oleh orang lain.

4. Saluran (media) merupakan alat atau sarana fisik yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator ke komunikan, seperti telepon, surat, aplikasi *chat*, email, atau tatap muka langsung.
5. *Decoding* (penguraian) merupakan proses di mana penerima (komunikan) menganalisis dan mengartikan pesan yang diterima sesuai dengan pemahamannya.
6. Komunikan (penerima) adalah individu atau kelompok yang menjadi sasaran dan menerima pesan dari komunikator.
7. Umpan balik (*feedback*) adalah respons atau tanggapan yang diberikan oleh komunikan kepada komunikator. unsur ini sangat penting untuk mengetahui apakah pesan diterima dengan benar dan menghindari salah paham.

Selain ketujuh unsur di atas, dalam praktiknya, proses komunikasi juga sangat dipengaruhi oleh konteks (lingkungan atau situasi komunikasi) dan gangguan (*noise*) yaitu hambatan yang mungkin terjadi selama proses transmisi pesan berlangsung.

Dalam berkomunikasi, unsur komunikator memiliki peran sentral baik secara verbal, tertulis maupun gestural. Hal ini perlu menjadi perhatian karena beberapa hal yakni: *Pertama*, komunikator adalah yang menentukan intensionalitas dan tujuan komunikasi. *Kedua*, kredibilitas komunikator. *Ethos* atau karakter yang dipersepsikan dari pembicara merupakan salah satu pilar persuasi yang paling kuat. Kredibilitas ini dibangun dari beberapa komponen, termasuk keahlian, kepercayaan, dan niat baik, dan pesan dari sumber yang memiliki kredibilitas tinggi terbukti lebih persuasif daripada pesan dari sumber yang kredibilitasnya rendah (Hovland & Weiss, 1951:649). *Ketiga*, keadaan internal komunikator pada saat komunikasi berlangsung, yang mencakup keadaan kognitif seperti asumsi dan keadaan afektif seperti emosi. *Keempat*, proses *encoding* atau penyandian, komunikator merupakan pihak yang menerjemahkan pikiran abstrak ke dalam sistem simbol yang dapat ditransmisikan secara jelas, sehingga penerima pesan dapat memahami makna dari apa yang dikomunikasikan.

Pesan adalah wujud fisik dari pikiran atau perasaan yang telah disandikan oleh pengirim (komunikator). Pesan adalah unsur sentral dalam proses komunikasi yang berfungsi sebagai kendaraan untuk mentransfer makna. Pesan dapat dianalisis melalui beberapa dimensi. Dimensi pertama adalah konten, yaitu substansi atau informasi faktual. Dimensi kedua adalah struktur, yaitu cara bagaimana konten tersebut diorganisir. Dimensi ketiga yang sangat penting adalah kode, yaitu sistem simbol yang digunakan untuk menyandikan pesan. Kode ini dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: verbal, vokal, dan visual. Kode verbal adalah penggunaan kata-kata. Kode vokal atau paralinguistik merujuk pada aspek-aspek suara yang menyertai ucapan, seperti nada, volume, dan intonasi. Kode visual atau nonverbal mencakup semua isyarat yang dapat dilihat, seperti ekspresi wajah, kontak mata, dan postur. Sebagian besar makna dalam komunikasi tatap muka ditransmisikan melalui saluran nonverbal ini (Mehrabian, 1971). Konsistensi antara ketiga kode ini sangat penting untuk kredibilitas pesan. Ketika pesan verbal bertentangan dengan pesan nonverbal, penerima cenderung akan lebih mempercayai isyarat nonverbal.

*Channel* atau saluran adalah jalur yang dilalui oleh sebuah pesan dari pengirim ke penerima. Pilihan saluran merupakan sebuah keputusan strategis yang dapat secara signifikan memengaruhi efektivitas komunikasi. *Media richness theory* memberikan sebuah kerangka kerja yang sangat berguna untuk memahami efektivitas komunikasi. Teori ini mengemukakan bahwa saluran komunikasi dapat diurutkan dalam sebuah spektrum berdasarkan kekayaannya, yaitu kapasitasnya untuk memproses informasi yang kompleks dan mengurangi ambiguitas. Kekayaan sebuah saluran ditentukan oleh empat faktor: kemampuannya untuk menangani berbagai isyarat secara simultan, dapat memfasilitasi umpan balik yang cepat, mempersonalisasi pesan, dan memanfaatkan bahasa alami (Daft & Lengel, 1986: 560).

Berdasarkan kriteria ini, komunikasi tatap muka dianggap sebagai saluran yang paling kaya. Di ujung spektrum yang lain terdapat saluran yang miskin seperti laporan formal atau memo.



Prinsip utama dari teori ini adalah bahwa efektivitas komunikasi bergantung pada kesesuaian antara kekayaan saluran dengan ambiguitas pesan. Untuk pesan-pesan yang rutin dan tidak ambigu, saluran yang miskin sudah cukup efisien. Namun, untuk pesan-pesan yang kompleks atau sensitif, penggunaan saluran yang kaya sangatlah penting untuk mencegah kesalahpahaman. *Receiver* atau komunikan adalah unsur krusial dalam proses komunikasi yang perannya sering kali diremehkan. Komunikasi yang efektif hanya terjadi saat pesan tersebut diterima dan dipahami seperti yang dimaksudkan. Penerima bukanlah sebuah wadah pasif, melainkan seorang pemroses informasi yang aktif yang secara dinamis mengkonstruksi makna. Proses sentral yang dilakukan oleh penerima adalah *decoding* atau penguraian sandi, yaitu menginterpretasikan pesan simbolis yang diterima. Proses ini sangat dipengaruhi oleh semua faktor perseptual.

Latar belakang, pengalaman, dan kerangka acuan penerima akan secara signifikan memengaruhi bagaimana seseorang dapat menginterpretasikan sebuah pesan yang diterimanya. Keadaan emosional penerima pada saat menerima pesan juga merupakan filter yang kuat. Sikap dan keyakinan penerima terhadap pengirim juga memainkan peran penting. Jika seorang karyawan memiliki kepercayaan yang rendah terhadap manajernya, maka karyawan itu akan menginterpretasikan setiap pesan dengan kecurigaan. Keterampilan mendengarkan dari penerima juga merupakan faktor yang sangat menentukan. Mendengarkan secara aktif, yang melibatkan perhatian penuh dan parafrase, dapat secara signifikan meningkatkan akurasi penguraian sandi. *Feedback* atau umpan balik adalah unsur yang mengubah komunikasi dari sebuah proses linear satu arah menjadi sebuah proses transaksional dua arah. Ia adalah respons dari penerima yang dikirimkan kembali kepada pengirim. Umpan balik berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang esensial, memungkinkan pengirim untuk mengetahui apakah pesannya telah diterima dan dipahami seperti yang dimaksudkan.

Tanpa adanya umpan balik, pengirim akan tetap berada dalam ketidakpastian. Umpan balik menjalankan beberapa fungsi krusial. Fungsi yang paling dasar adalah verifikasi pemahaman.

Fungsi kedua adalah klarifikasi. Fungsi ketiga adalah penguatan dan motivasi. Fungsi keempat adalah pembangunan hubungan. Proses memberikan dan menerima umpan balik secara terbuka dan hormat dapat secara signifikan memperkuat kepercayaan. Namun, banyak hambatan yang dapat menghalangi aliran umpan balik yang efektif, seperti rasa takut untuk memberikan kritik kepada atasan atau keengganan untuk menyampaikan umpan balik negatif. Semua unsur komunikasi yang telah dibahas sebelumnya beroperasi di dalam sebuah *context* atau konteks yang lebih luas dan rentan terhadap *noise* atau gangguan.

Konteks adalah lingkungan atau latar belakang di mana komunikasi terjadi dan ia memberikan kerangka kerja untuk menginterpretasikan makna. Terdapat beberapa lapisan konteks: fisik, sosial-psikologis, temporal, dan kultural. Konteks budaya adalah salah satu yang paling pervasif, di mana norma-norma tentang keterusterangan dan penggunaan isyarat nonverbal sangat memengaruhi bagaimana pesan disandikan serta diuraikan. Gangguan, di sisi lain, adalah setiap faktor yang mengganggu transmisi makna. Gangguan bisa bersifat fisik seperti suara bising, fisiologis seperti kelelahan, psikologis seperti bias internal, atau semantik ketika pengirim dan penerima memberikan makna yang berbeda pada kata yang sama. Pemahaman terhadap unsur-unsur ini secara kolektif melengkapi gambaran kita tentang proses komunikasi. Ia menegaskan bahwa komunikasi yang efektif bukanlah sekadar tentang memiliki keterampilan teknis, melainkan sebuah proses holistik yang menuntut kepekaan, kesadaran, dan kemampuan untuk beradaptasi.

## **H. Bentuk-Bentuk Komunikasi**

Sejak awal peradaban manusia tidak pernah benar-benar hidup dalam kesunyian. Kita adalah makhluk yang terus-menerus memancarkan tanda, baik melalui untaian kata yang terucap, goresan tinta di atas kertas, hingga gerak-gerik tubuh yang tak bersuara. Semua itu adalah jembatan bernama komunikasi. Komunikasi bukanlah sebuah proses tunggal yang kaku, melainkan menjelma dalam berbagai bentuk yang dinamis menyesuaikan diri dengan jarak, teknologi, dan

kedalaman rasa manusia untuk memastikan bahwa sebuah pesan tidak sekadar terkirim, melainkan benar-benar dipahami. Bentuk-bentuk komunikasi dapat dibedakan sebagai berikut:

### **1. Bentuk Komunikasi Berdasarkan Cara Penyampaian:**

*Pertama komunikasi verbal*, yaitu komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik secara lisan (berbicara langsung) maupun tulisan (surat, *email*, atau pesan). Bentuk komunikasi yang paling primordial dan pervasif dalam setiap organisasi adalah komunikasi verbal lisan. Modalitas ini mencakup seluruh spektrum interaksi yang diucapkan, mulai dari percakapan informal, rapat tim, hingga presentasi formal. Kekuatan utama dari komunikasi lisan terletak pada kecepatan dan umpan balik yang segera. Dalam sebuah dialog tatap muka, makna dapat dinegosiasikan secara *real-time* dan kesalahpahaman dapat diklarifikasi secara instan. Komunikasi lisan juga diperkaya oleh transmisi isyarat paralinguistik seperti nada suara dan intonasi yang membawa lapisan makna emosional. Efektivitas komunikasi lisan sangat bergantung pada perpaduan antara *logos* atau logika argumen, *pathos* atau daya tarik emosional, dan *ethos* atau kredibilitas pembicara. Pentingnya retorika dalam mengartikulasikan visi dan menginspirasi komitmen sangatlah ditekankan dalam konteks kepemimpinan modern (Conger, 1991).

Namun, di balik kekuatannya, komunikasi lisan juga memiliki keterbatasan. Sifatnya yang fana berarti tidak ada catatan permanen, dan pesan lisan sangat rentan terhadap distorsi saat melewati beberapa level dalam hierarki organisasi. Sebagai pelengkap, komunikasi verbal tertulis memainkan peran yang sangat krusial dalam memberikan struktur, permanensi, dan jangkauan yang luas. Bentuk ini mencakup berbagai artefak tekstual, mulai dari memo, laporan, hingga email dan kebijakan. Keunggulan utamanya terletak pada sifatnya yang dapat diverifikasi dan dapat dirujuk kembali. Pesan tertulis menciptakan sebuah catatan yang konkret. Sifat permanen ini sangat penting untuk tujuan akuntabilitas. Pentingnya catatan tertulis ditekankan sebagai fondasi dari administrasi yang rasional dan impersonal (Weber, 1947: 197).

Komunikasi tertulis juga memungkinkan pengirim untuk merancang pesannya dengan lebih cermat dan memungkinkan diseminasi pesan kepada audiens yang luas secara efisien. Namun, bentuk komunikasi ini juga memiliki keterbatasan. Salah satu kelemahan terbesarnya adalah kurangnya umpan balik yang segera. Prosesnya bersifat asinkron, yang dapat memperlambat pengambilan keputusan. Komunikasi tertulis juga secara inheren lebih miskin dalam hal isyarat nonverbal dan emosional, sehingga lebih rentan terhadap salah interpretasi, terutama untuk pesan-pesan yang sensitif. Di luar ranah verbal, komunikasi nonverbal beroperasi sebagai sebuah bahasa yang sunyi namun sangat kuat. Komunikasi nonverbal mencakup semua isyarat dan sinyal yang dikirimkan tanpa menggunakan kata-kata. Sebagian besar makna dalam interaksi tatap muka ditransmisikan melalui saluran nonverbal, bukan melalui konten verbal dari pesan (Mehrabian, 1971).

*Kedua komunikasi nonverbal*, yaitu proses penyampaian pesan tanpa kata-kata, melainkan menggunakan bahasa tubuh, ekspresi wajah, sentuhan, dan intonasi suara. Komunikasi nonverbal dapat diuraikan menjadi beberapa kategori. *Kinesics* atau bahasa tubuh mencakup gerak tubuh, postur, dan ekspresi wajah. Ekspresi wajah adalah saluran yang sangat kaya untuk mengkomunikasikan emosi dasar secara universal (Ekman, 1992: 174). *Paralinguistik* merujuk pada aspek-aspek suara di luar kata-kata itu sendiri, seperti nada dan volume. *Proxemics* adalah studi tentang bagaimana individu menggunakan ruang, di mana jarak fisik mengkomunikasikan tingkat keintiman dan status (Hall, 1966). *Chronemics* adalah penggunaan waktu sebagai alat komunikasi. Fungsi utama dari komunikasi nonverbal adalah untuk melengkapi, mengkontradiksi, atau menggantikan komunikasi verbal. Ia sangat efektif dalam mengkomunikasikan sikap dan emosi.

Aliran komunikasi dalam sebuah organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk utama: formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti jalur-jalur yang secara resmi ditetapkan oleh struktur hierarki. Aliran komunikasi formal dapat bergerak ke tiga arah. *Downward communication* mengalir dari level yang lebih tinggi ke

level yang lebih rendah. Fungsinya adalah untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi, dan menyampaikan umpan balik. *Upward communication* mengalir dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi. Fungsinya adalah untuk memberikan umpan balik kepada manajemen dan melaporkan kemajuan. *Lateral communication* terjadi di antara anggota pada level hierarki yang sama dan sangat penting untuk memfasilitasi koordinasi. Sebaliknya, komunikasi informal tidak mengikuti jalur hierarki. Bentuknya yang paling terkenal adalah *grapevine* atau selentingan. *Grapevine* muncul dari interaksi sosial alami dan berfungsi sebagai jaringan komunikasi yang sangat cepat. Meskipun *grapevine* sering dikaitkan dengan rumor, sebagian besar informasi yang mengalir melaluinya sebenarnya akurat (Davis, 1972).

*Ketiga komunikasi visual*, yaitu penyampaian pesan yang ditangkap oleh mata, seperti penggunaan gambar, grafik, video, dan infografis. Di era digital, komunikasi elektronik telah menjadi bentuk yang dominan dalam banyak organisasi. Bentuk ini mencakup berbagai teknologi, mulai dari konferensi video, gambar animasi, grafik dan infografis. Keunggulan utamanya adalah kecepatan, efisiensi, dan kemampuannya untuk mengatasi hambatan geografis. Namun, proliferasi komunikasi visual elektronik juga membawa serangkaian tantangan. Salah satu tantangan yang terbesar adalah memerlukan media atau alat. Tantangan lainnya adalah kurangnya isyarat nonverbal, yang membuat komunikasi berbasis teks sangat rentan terhadap kesalahpahaman. Tantangan ketiga adalah depersonalisasi. Interaksi yang dimediasi oleh layar dapat mengurangi kesadaran sosial dan empati, membuat orang lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku negatif seperti *cyberbullying* atau mengirim pesan yang bernada marah, sebuah fenomena yang dikenal sebagai *flaming*. Terakhir, komunikasi visual mengaburkan batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

## **2. Bentuk Komunikasi Berdasarkan Ruang Lingkup (Jumlah Komunikan):**

*Pertama komunikasi intrapersonal*, adalah komunikasi intrapribadi yang artinya komunikasi yang dilakukan kepada diri

sendiri. Komunikasi intrapersonal adalah proses pertukaran pesan yang terjadi di dalam diri seorang individu. Dalam konteks ini, diri kita bertindak sekaligus sebagai pengirim (sender) dan penerima (receiver) pesan. Komunikasi ini menjadi fondasi utama sebelum kita berinteraksi dengan orang lain. Proses komunikasi ini terjadi dimulai dari kegiatan menerima pesan/informasi, mengolah dan menyimpan, juga menghasilkan kembali. Contoh kegiatan yang dilakukan pada komunikasi interpersonal adalah proses berpikir, menganalisis, atau merenung, berdoa, bersyukur, tafakkur, berimajinasi secara kreatif dan lain sebagainya.

Komunikasi Intrapersonal berlangsung secara konstan dalam otak manusia melalui beberapa tahapan, 1) *sensasi*, yaitu alat indra menangkap stimulus dari luar (suara, visual, bau) atau dari dalam tubuh (rasa lapar, nyeri). 2) *persepsi* yaitu otak memberikan makna atau interpretasi terhadap stimulus tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu. 3) *memori* yaitu otak memanggil kembali informasi atau ingatan yang tersimpan untuk membantu memahami situasi saat ini. 4) *berpikir* yaitu proses mengolah informasi, menghubungkan konsep, dan menarik kesimpulan di dalam pikiran.

Komunikasi dengan diri sendiri ini termanifestasi dalam beberapa aktivitas harian: *Self-talk* (bicara pada diri sendiri), kalimat-kalimat yang anda ucapkan di dalam hati, baik bersifat positif (menyemangati diri) maupun negatif (mengkritik diri). *Introspeksi & refleksi* merupakan proses mengevaluasi tindakan, emosi, atau keputusan yang telah anda ambil demi perbaikan diri. *Visualisasi* adalah membayangkan sebuah skenario atau masa depan di dalam pikiran (misalnya, membayangkan jalannya presentasi besok). *Menulis jurnal/ diari* yaitu menuangkan isi pikiran pribadi ke dalam tulisan sebagai bentuk kognisi diri.

Komunikasi ini memiliki peran krusial dalam kesehatan mental dan efektivitas hidup manusia, karena: 1) Membentuk konsep diri yaitu membantu kita mengenali siapa diri kita, serta apa kelebihan dan kekurangan kita. 2) Pengambilan keputusan dapat

menjadi ruang untuk menimbang jalur alternatif, konsekuensi, dan solusi sebelum bertindak. 3) Regulasi emosi adalah membantu menenangkan diri saat stres dengan cara menyelaraskan logika pikiran. 4) Meningkatkan motivasi ialah menjadi sarana untuk mengingatkan diri pada tujuan jangka panjang (*goals*).

Komunikasi intrapersonal di dunia kerja adalah dialog batin (berbicara dengan diri sendiri) untuk memproses emosi, memecahkan masalah, dan mengelola stres. Dialog internal yang positif membantu Anda tetap tenang di bawah tekanan, meningkatkan pengambilan keputusan, dan menjadi fondasi utama sebelum berinteraksi dengan rekan kerja. Di lingkungan profesional, keterampilan ini memegang peranan krusial dalam berbagai aspek yaitu mengenali pemicu stres pribadi dan menenangkan diri sebelum merespons *feedback* negatif atau klien yang marah. Berdialog dengan diri sendiri untuk mempertimbangkan untung-rugi sebelum bertindak, sehingga keputusan yang diambil lebih objektif dan terarah. Memberikan afirmasi positif pada diri sendiri (*self-talk*) untuk mengatasi sindrom penipu (*imposter syndrome*) atau saat menghadapi tantangan baru. Mempersiapkan mental dan materi sebelum melakukan presentasi, negosiasi, atau rapat evaluasi kinerja. Cara untuk melatih komunikasi intrapersonal meliputi: Mengambil jeda sejenak untuk menarik napas dan menyadari emosi yang sedang dirasakan saat menghadapi masalah. Menuliskan tantangan yang dihadapi dan respons kita untuk mengevaluasi apakah reaksi kita sudah tepat atau belum. Mengganti pikiran seperti “saya tidak bisa” menjadi “Ini adalah tantangan yang bisa saya pelajari

*Kedua komunikasi interpersonal*, adalah merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan emosi antara dua orang atau lebih yang biasanya terjadi dalam interaksi tatap muka dan bersifat dua arah, sehingga terjadi umpan balik secara langsung. Di dunia kerja, komunikasi interpersonal sangat penting untuk membangun hubungan profesional yang solid, mendorong kolaborasi tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam konteks kerja profesional, komunikasi interpersonal dapat membangun

kolaborasi dengan rekan kerja untuk saling bertukar ide, memberikan *feedback*, dan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, membantu memahami sudut pandang rekan kerja, atasan, atau klien, sehingga meminimalkan risiko salah paham atau konflik. Komunikasi interpersonal juga dapat memberikan ruang untuk berdiskusi dan mencari solusi bersama secara efektif saat menghadapi kendala teknis maupun non-teknis dan interaksi yang terbuka, jujur untuk meningkatkan kredibilitas di mata tim dan manajemen.

Beberapa elemen penting yang perlu diperhatikan dalam komunikasi interpersonal meliputi: 1) komunikasi verbal, yaitu penyampaian pesan melalui kata-kata yang diucapkan, seperti saat rapat, diskusi proyek, atau *briefing* harian. 2) komunikasi non-verbal, yaitu penggunaan bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan kontak mata untuk memperkuat pesan verbal atau menunjukkan tingkat keterlibatan anda dalam percakapan. 3) mendengarkan aktif (*active listening*) adalah bukan sekadar mendengar, tetapi memahami dan memproses informasi yang disampaikan lawan bicara sebelum memberikan respons. Cara efektif untuk mengasah keterampilan ini di tempat kerja dapat dilakukan melalui: 1) fokus pada lawan bicara dan hindari gangguan seperti mengecek ponsel atau memikirkan hal lain saat sedang berdiskusi dengan rekan kerja. 2) gunakan bahasa tubuh yang terbuka, pertahankan kontak mata yang wajar dan tunjukkan postur tubuh yang santai namun profesional. 3) berikan *feedback* yang konstruktif: sampaikan evaluasi atau tanggapan dengan cara yang sopan, menghargai, dan berorientasi pada solusi, bukan menyerang pribadi seseorang. Komunikasi interpersonal dapat berlangsung dalam bentuk kelompok yaitu komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam rapat, diskusi, atau kerja kelompok dan juga bisa berlangsung menggunakan media massa (seperti televisi, radio, atau surat kabar) untuk menjangkau khalayak yang sangat luas dan beragam.

*Ketiga komunikasi transpersonal*, merupakan komunikasi yang melampaui batasan fisik dengan individu. Ini mencakup komunikasi spiritual, seperti doa atau meditasi, antara manusia dengan Tuhan,



serta eksplorasi kesadaran yang lebih tinggi. Praktik komunikasi ini sering digunakan dalam konseling holistik dan psikoterapi untuk meningkatkan kesadaran diri dan kedamaian. Dalam hierarki psikologi, konsep ini merupakan perluasan dari psikologi transpersonal (sering disebut mazhab keempat psikologi setelah psikoanalisis, behaviorisme, dan humanistik) yang dipelopori oleh Abraham Maslow dan Stanislav Grof dan menekankan pada nilai-nilai: *Spirituality* yang menitikberatkan pada dimensi spiritual dan transendental. *Nonduality* yang menyadari bahwa manusia adalah bagian dari keseluruhan alam semesta. *Deep Empathy* melibatkan koneksi batin yang mendalam dan tingkat kesadaran yang berbeda antarindividu. Pendekatan seperti ini biasanya diaplikasikan dalam praktik *mindfulness*, refleksi diri, dan konseling kesehatan untuk memperbaiki pola hubungan.

Karakteristik utama dari komunikasi transpersonal adalah 1) melampaui ego (*trans-egoic*), artinya komunikasi tidak lagi berfokus pada identitas sosial, topeng diri, atau kepentingan pribadi. 2) perluasan kesadaran dapat terjadi pada kondisi kesadaran yang berubah (*altered states of consciousness*), seperti saat meditasi dalam atau ketidaksadaran kreatif. 3) koneksi non-fisik, yang tidak bergantung pada panca indra fisik, melainkan pada intuisi, rasa kesatuan, dan energi. 4) pengalaman transendental: memberikan rasa damai yang mendalam, pencerahan (*enlightenment*), dan pemahaman makna hidup yang luas.

Bentuk dan dimensi komunikasi transpersonal dapat dibagi menjadi tiga dimensi arah hubungan: 1) *intrapersonal-transpersonal* (hubungan ke dalam dirinya) yaitu komunikasi dengan diri batiniah terdalam atau jiwa (*soul*) contohnya refleksi filosofis mendalam, mendengarkan intuisi tajam, dan visualisasi kreatif. 2) *interpersonal-transpersonal* (hubungan antar-manusia secara batin), yaitu hubungan dua arah yang sangat mendalam tanpa sekat-sekat ego contohnya *deep empathy* (merasakan penderitaan orang lain secara spiritual), ikatan batin ibu-anak, atau resonansi emosional antara terapis dan pasien. 3) *transendental* (hubungan dengan kuasa yang lebih tinggi atau Tuhan Yang Maha Esa). Komunikasi ini murni antara manusia dengan

dimensi sakral Sang Kholiq contohnya ketika berdoa yang khusyuk dimana kita merasakan sedang berkomunikasi dengan Tuhan yang seakan berada dihadapan kita, meditasi transendental, pengalaman mistis, atau rasa menyatu dengan alam semesta (*cosmic consciousness*).

Beberapa fungsi dan manfaat komunikasi transpersonal adalah: 1) penyembuhan holistik merupakan upaya membantu mengintegrasikan kesehatan mental, fisik, dan spiritual. 2) transformasi diri yang mengubah cara pandang seseorang dari egosentris (fokus pada diri sendiri) menjadi ekosentris (fokus pada keselarasan alam). 3) manajemen stres, sebagai upaya memberikan ketenangan batin yang tidak bisa dicapai oleh hiburan duniawi biasa. 4) pencarian makna adalah membantu individu menemukan tujuan hidup (*meaning of life*) saat mengalami krisis eksistensial. Penerapan komunikasi transpersonal dalam kehidupan nyata dapat dilakukan melalui psikoterapi transpersonal yaitu terapis membimbing pasien menggunakan teknik pernapasan (*holotropic breathwork*), meditasi, atau analisis mimpi untuk menyembuhkan trauma masa lalu. Tenaga medis mendampingi pasien kritis atau menjelang ajal (*palliative care*) dengan pendekatan spiritual agar mereka merasa damai.

Sebagai sebuah sintesis, penting untuk dipahami bahwa berbagai bentuk komunikasi ini tidak beroperasi secara terpisah, melainkan saling melengkapi dalam sebuah ekosistem komunikasi yang kompleks. Efektivitas sebuah organisasi dapat bergantung pada kemampuan untuk secara strategis memilih dan mengintegrasikan berbagai bentuk komunikasi sesuai dengan tujuan, pesan, dan audiens. *Media Richness Theory* memberikan panduan yang berguna dalam hal ini, menyarankan bahwa para komunikator harus mencocokkan kekayaan saluran dengan ambiguitas pesan (Daft & Lengel, 1986: 560). Untuk tugas-tugas yang kompleks dan ambigu, kombinasi dari komunikasi tatap muka yang dengan dokumentasi tertulis yang formal sering kali merupakan pendekatan yang paling efektif. Untuk tugas-tugas yang lebih rutin, komunikasi elektronik mungkin lebih efisien. Pemimpin yang efektif adalah seorang komunikator *ambidextrous*

yang mampu secara fleksibel beralih di antara berbagai bentuk komunikasi untuk mengurangi ketidakpastian dan menciptakan pemahaman bersama.

## **I. Teknik Berkomunikasi**

Teknik komunikasi adalah metode penyampaian pesan agar ide atau informasi lebih mudah dipahami dan mencapai tujuan yang diinginkan. Fondasi dari semua teknik berkomunikasi yang efektif adalah keterampilan mendengarkan secara aktif (*active listening*) dan empatik. Keterampilan ini sering kali diremehkan, namun secara fundamental merupakan prasyarat untuk membangun pemahaman bersama. Mendengarkan secara aktif bukanlah sekadar tindakan diam saat orang lain berbicara, akan tetapi sebuah proses yang disengaja dan penuh perhatian untuk memahami secara utuh pesan yang disampaikan. Mendengarkan dengan niat untuk benar-benar memahami pesan yang disampaikan orang lain tanpa menghakiminya. Ini melibatkan penangguhan penilaian pribadi dan upaya tulus untuk masuk ke dalam dunia perseptual lawan bicara (Rogers & Farson, 1957). Teknik ini mencakup beberapa komponen perilaku yaitu memperhatikan secara penuh, memparafrasekan untuk mengkonfirmasi pemahaman, merefleksikan perasaan, dan mengajukan pertanyaan klarifikasi.

Esensi dari keterampilan ini dirangkum dalam kebiasaan *Seek First to Understand, Then to Be Understood*, “berusahalah mengerti orang lain terlebih dahulu, baru kemudian meminta untuk dimengerti” yang merupakan kunci untuk komunikasi interpersonal yang efektif (Covey, 1989: 235). Dalam konteks organisasi, teknik mendengarkan secara aktif sangat krusial. Dalam resolusi konflik, mendengarkan secara empatik dapat meredakan ketegangan dan membuka jalan bagi solusi yang saling menguntungkan. Teknik kedua yang sangat penting adalah kejelasan dan keringkasan dalam penyampaian pesan. Dalam lingkungan kerja yang sering kali ditandai oleh beban informasi berlebih, kemampuan untuk mengkomunikasikan gagasan secara jelas dan ringkas adalah sebuah aset yang sangat berharga. Kejelasan berarti memastikan bahwa pesan yang dikirim dapat dipahami oleh penerima persis seperti

yang dimaksudkan. Hal ini menuntut pengirim untuk menghindari ambiguitas dan jargon yang tidak perlu. Salah satu strategi untuk mencapai kejelasan adalah dengan mengorganisir pesan secara logis dan menggunakan bahasa yang konkret.

Keringkasan yang dimaksud adalah tentang menyampaikan pesan dengan menggunakan kata-kata sesedikit mungkin tanpa mengorbankan makna. Prinsip ini sangat relevan dalam komunikasi tertulis seperti email. Filsuf Blaise Pascal pernah secara terkenal meminta maaf karena menulis surat yang panjang dengan mengatakan bahwa dia tidak punya waktu untuk membuatnya lebih pendek, sebuah pengakuan bahwa keringkasan menuntut upaya intelektual yang lebih besar. Dalam komunikasi lisan, keringkasan berarti langsung ke intinya. Dengan menguasai teknik kejelasan dan keringkasan, seorang komunikator tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga secara signifikan mengurangi risiko kesalahpahaman. Teknik berkomunikasi yang efektif juga secara krusial melibatkan penguasaan terhadap komunikasi nonverbal. Sebagian besar makna dalam interaksi tatap muka tidak ditransmisikan melalui kata-kata, melainkan melalui serangkaian isyarat nonverbal.

Dampak sebuah pesan ditentukan oleh tiga komponen: kata-kata, nada suara, dan bahasa tubuh. Ketika ada inkonsistensi antara ketiga komponen ini, penerima cenderung akan lebih mempercayai isyarat nonverbal (Mehrabian, 1971). Oleh karena itu, menyelaraskan pesan verbal dengan komunikasi nonverbal sangat penting untuk membangun kredibilitas. *Kinesics* atau bahasa tubuh adalah salah satu komponen yang paling kuat. Postur yang terbuka dan kontak mata yang stabil dapat mengkomunikasikan kepercayaan diri. Ekspresi wajah adalah saluran utama untuk mengkomunikasikan emosi dasar secara universal (Ekman, 1992: 174). Nada suara atau *paralinguistics* adalah komponen nonverbal lainnya yang sangat berpengaruh. Teknik ini juga mencakup penggunaan ruang atau *proxemics* dan waktu atau *chronemics*. Menguasai teknik komunikasi nonverbal berarti mengembangkan kesadaran terhadap isyarat yang kita kirimkan dan kemampuan untuk secara akurat membaca isyarat yang dikirimkan oleh orang lain.

Teknik komunikasi asertif merupakan sebuah pendekatan yang sangat penting untuk menavigasi interaksi interpersonal yang sulit. Asertivitas sering kali disalahpahami sebagai agresivitas, namun keduanya sangat berbeda. Komunikasi agresif berfokus pada pemenuhan kebutuhan diri sendiri dengan mengorbankan orang lain. Komunikasi pasif adalah kebalikannya, yaitu menekan kebutuhan diri sendiri untuk menghindari konflik. Komunikasi asertif adalah jalan tengah yang sehat. Komunikasi asertif adalah tentang mengekspresikan pikiran, perasaan, dan keyakinan secara langsung, jujur, dan pantas. Asertivitas adalah perilaku yang memungkinkan seseorang untuk bertindak demi kepentingannya sendiri, membela diri tanpa kecemasan yang tidak semestinya, dan mengekspresikan perasaan jujur dengan nyaman (Alberti & Emmons, 2008). Teknik ini mengurangi defensif pada penerima dan membuka ruang untuk dialog yang lebih konstruktif. Teknik asertif lainnya termasuk kemampuan untuk mengatakan tidak secara sopan namun tegas, serta memberikan dan menerima umpan balik secara konstruktif. Dalam konteks organisasi, asertivitas sangat penting untuk manajemen konflik dan negosiasi.

Teknik berkomunikasi yang efektif di era modern secara krusial melibatkan kemampuan untuk memilih dan menggunakan berbagai saluran komunikasi secara strategis. Proliferasi (pertumbuhan) teknologi digital telah secara drastis memperluas repertoar (koleksi) saluran yang tersedia. *Media Richness Theory* memberikan sebuah kerangka kerja yang sangat berguna untuk memandu pilihan ini. Teori ini mengemukakan bahwa saluran komunikasi dapat diurutkan berdasarkan kekayaannya, yaitu kapasitasnya untuk mengurangi ambiguitas. Saluran yang kaya seperti komunikasi tatap muka sangat efektif untuk pesan-pesan yang kompleks atau ambigu karena ia memungkinkan adanya umpan balik yang segera dan transmisi isyarat nonverbal.

Sebaliknya, saluran yang miskin seperti memo formal lebih efisien untuk pesan-pesan yang rutin (Daft & Lengel, 1986: 560). Selain kekayaan media, *Social Presence Theory* juga memberikan wawasan. Teori ini menyatakan bahwa saluran yang berbeda memiliki tingkat kehadiran

sosial yang berbeda, yaitu sejauh mana sebuah medium memungkinkan para komunikator untuk merasakan kehadiran psikologis dari lawan bicara mereka. Saluran dengan kehadiran sosial yang tinggi lebih baik untuk tugas-tugas yang membutuhkan pembangunan hubungan. Teknik berkomunikasi yang canggih juga melibatkan multikomunikasi, yaitu penggunaan beberapa saluran secara bersamaan atau bergantian untuk mencapai tujuan yang kompleks.

## **J. Etika Komunikasi**

Etika komunikasi adalah seperangkat norma, nilai, dan pedoman moral yang mengatur cara kita berinteraksi dengan orang lain. Tujuannya adalah untuk menciptakan komunikasi yang sopan, mencegah kesalahpahaman, serta membangun hubungan yang harmonis dan saling menghargai. Etika komunikasi dalam konteks organisasi merupakan sebuah kerangka kerja moral yang memandu praktik pertukaran makna, memastikan bahwa interaksi tidak hanya efektif, tetapi juga benar secara moral. Ini bukanlah sekadar seperangkat aturan yang kaku, melainkan sebuah komitmen fundamental terhadap prinsip-prinsip yang menjunjung tinggi martabat manusia, kepercayaan, dan kesejahteraan kolektif. Pada intinya, etika komunikasi berpusat pada pertimbangan terhadap standar moral yang kita terapkan pada pesan-pesan kita, baik yang kita hasilkan maupun yang kita konsumsi.

Ada empat prinsip yang harus diperhatikan dalam berkomunikasi yang beretika, yaitu: *Pertama prinsip kejujuran dan kebenaran* yaitu menyampaikan informasi dengan fakta yang sebenarnya, tanpa manipulasi atau kebohongan. Kejujuran dan kebenaran adalah merupakan fondasi dari semua pertimbangan etis ini. Seorang komunikator yang etis memiliki kewajiban untuk menyampaikan informasi secara akurat dan tidak menipu. Ini berarti menghindari kebohongan yang disengaja, penyampaian setengah kebenaran, atau penyajian data di luar konteks. Dalam sebuah organisasi, budaya kejujuran sangat penting untuk membangun kepercayaan. Ketika para pemimpin dan karyawan secara konsisten berkomunikasi dengan jujur, mereka menciptakan sebuah lingkungan di mana informasi

dapat diandalkan. Namun, prinsip kebenaran ini juga kompleks. Prinsip kebenaran tidak hanya menuntut untuk tidak berbohong, tetapi juga menuntut tanggung jawab untuk menjadi informan yang baik sebelum berbicara. Perspektif deontologis (kewajiban), yang berakar pada pemikiran Immanuel Kant tentang imperatif kategoris, menyiratkan bahwa mengatakan kebenaran adalah sebuah kewajiban moral yang universal, terlepas dari konsekuensinya.

*Kedua prinsip transparansi dan keterbukaan.* Transparansi merujuk pada praktik menyediakan informasi yang relevan kepada para pemangku kepentingan secara tepat waktu. Keterbukaan adalah tentang menciptakan iklim di mana dialog yang jujur dan umpan balik yang tulus didorong. Kedua prinsip ini berfungsi sebagai penangkal terhadap budaya kerahasiaan dan ketidakpercayaan. Kepercayaan adalah perekat yang menyatukan sebuah organisasi, dan hanya dapat tumbuh subur dalam lingkungan yang transparan (Bennis & Nanus, 1985: 43). Ketika manajemen secara terbuka berbagi informasi tentang kinerja perusahaan dan alasan di balik keputusan-keputusan penting, mereka menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan. Transparansi ini memberdayakan karyawan dengan memberikan mereka konteks yang mereka butuhkan. Sebaliknya, ketika informasi penting ditahan, hal ini akan memicu spekulasi, rumor, dan sinisme. *Grapevine* akan berkembang pesat dan sering kali diisi dengan informasi yang salah. Menerapkan transparansi tentu saja memiliki tantangan; ada informasi tertentu yang secara sah bersifat rahasia. Tantangan etis bagi para pemimpin adalah untuk secara bijaksana menyeimbangkan antara kebutuhan akan kerahasiaan dengan komitmen terhadap transparansi.

*Ketiga prinsip rasa hormat,* etis ketiga yang mendasari semua interaksi yang manusiawi adalah rasa hormat terhadap martabat dan nilai intrinsik individu. Komunikasi yang etis memperlakukan para partisipan bukan sebagai objek yang harus dimanipulasi, melainkan sebagai subjek yang memiliki perasaan dan otonomi. Secara praktis, prinsip rasa hormat ini tercermin dalam beberapa perilaku. *Pertama*, adalah mendengarkan secara empatik. Ini adalah upaya tulus untuk memahami kerangka acuan orang lain tanpa menghakimi, yang merupakan salah satu cara paling ampuh

untuk menunjukkan rasa hormat (Rogers & Farson, 1957). *Kedua*, adalah penggunaan bahasa yang inklusif dan tidak merendahkan. Komunikator yang etis menghindari penggunaan stereotip atau bahasa yang meremehkan. *Ketiga* adalah menghargai privasi dan kerahasiaan. *Keempat* adalah memberikan umpan balik secara konstruktif, yang berfokus pada perilaku, bukan pada serangan terhadap karakter pribadi. Dalam konteks kepemimpinan, rasa hormat ini juga berarti memberdayakan orang lain. Seorang pemimpin yang etis berbagi informasi, mendelegasikan wewenang, dan secara aktif mencari masukan dari timnya.

*Keempat prinsip keadilan dan kesetaraan*, dalam praktik komunikasi keadilan berarti memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki akses yang setara terhadap informasi yang mereka butuhkan. Ini menuntut para pemimpin untuk secara sadar melawan kecenderungan untuk menciptakan *in-group* yang menerima informasi eksklusif. Praktik komunikasi yang tidak adil dapat secara signifikan merusak moral. *Organizational Justice Theory* membedakan antara beberapa jenis keadilan: distributif atau keadilan hasil, prosedural atau keadilan proses, dan interaksional atau keadilan perlakuan interpersonal. Komunikasi memainkan peran sentral dalam membentuk persepsi terhadap semua jenis keadilan ini (Greenberg, 1990: 400). Sebagai contoh, memberikan penjelasan yang jujur dan memadai tentang alasan di balik sebuah keputusan dapat secara signifikan meningkatkan persepsi keadilan prosedural. Kesetaraan dalam komunikasi juga berarti berkomitmen untuk menghilangkan bahasa dan praktik yang diskriminatif. Dengan mempraktikkan keadilan dan kesetaraan, organisasi tidak hanya memenuhi kewajiban moralnya, tetapi juga membuka potensi penuh dari tenaga kerjanya yang beragam.

*Kelima prinsip tanggung jawab atas konsekuensi komunikasi*. Setiap tindakan komunikasi memiliki dampak, dan seorang komunikator yang etis bertanggung jawab atas dampak tersebut. Prinsip ini berakar pada perspektif etika konsekuensial atau utilitarian, yang menilai moralitas sebuah tindakan berdasarkan hasilnya. Dari sudut pandang ini, sebuah tindakan komunikasi dianggap etis jika ia menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah



orang terbesar. Ini menuntut seorang komunikator untuk secara cermat mempertimbangkan potensi konsekuensi dari pesannya sebelum ia menyampaikannya. Tanggung jawab ini menjadi sangat penting dalam situasi seperti komunikasi krisis. Seorang pemimpin yang secara sembrono mengkomunikasikan informasi yang tidak terverifikasi dapat memicu kepanikan. Sebaliknya, seorang pemimpin yang bertanggung jawab akan berkomunikasi secara hati-hati dan empatik. Tanggung jawab ini juga mencakup akuntabilitas. Ketika sebuah komunikasi menyebabkan kerugian, seorang komunikator yang etis mengakui kesalahannya dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kerusakan.

Etika komunikasi dalam organisasi modern harus secara eksplisit membahas tantangan-tantangan unik yang ditimbulkan oleh teknologi digital. Meskipun komunikasi elektronik menawarkan efisiensi, ia juga membuka pintu bagi serangkaian dilema etis yang baru. Salah satu isu yang paling menonjol adalah privasi. Organisasi memiliki kemampuan yang semakin besar untuk memantau komunikasi elektronik karyawannya. Tantangan etisnya adalah menyeimbangkan antara kebutuhan sah organisasi dengan hak karyawan atas privasi. Isu kedua adalah keseimbangan kehidupan kerja. Ekspektasi untuk selalu terhubung dapat mengarah pada *burnout*. Organisasi yang etis secara proaktif menetapkan batasan dan norma yang mendorong keseimbangan yang sehat. Isu ketiga adalah penyebaran informasi yang salah. Komunikator yang etis memiliki tanggung jawab untuk memverifikasi informasi sebelum membagikannya. Isu keempat adalah depersonalisasi dan kurangnya empati. Interaksi yang dimediasi oleh layar dapat mengurangi isyarat sosial. Mendorong penggunaan video dan mempromosikan norma-norma kesopanan digital adalah strategi penting untuk mengatasi hal ini.



## **BAB VII**

### **MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**

**K**ehadiran konflik dalam tatanan organisasi pendidikan merupakan sebuah fenomena yang tak terhindarkan dan melekat secara inheren dalam setiap interaksi manusia. Sebagai entitas sosial yang terdiri dari individu-individu dengan tujuan, nilai, dan persepsi yang beragam, organisasi pendidikan secara alamiah menjadi arena bagi munculnya pertentangan. Interdependensi tugas, kompetisi memperebutkan sumber daya yang terbatas, dan perbedaan dalam otoritas serta tanggung jawab secara kolektif menciptakan kondisi-kondisi yang matang bagi timbulnya perselisihan. Paradigma manajemen pendidikan tradisional sering kali memandang konflik secara monolitik sebagai sebuah gejala patologis, sebuah disfungsi yang harus dieliminasi. Namun, lensa teoretis perilaku organisasi pendidikan kontemporer menawarkan sebuah perspektif yang lebih canggih dan bernuansa.

Dalam pandangan modern, konflik tidak lagi dilihat sebagai entitas yang secara inheren negatif, melainkan sebagai sebuah kekuatan dinamis yang memiliki potensi dualistik. Jika tidak dikelola, konflik memang dapat menjadi agen perusak yang korosif, mengikis kepercayaan, menghambat komunikasi, dan menurunkan produktivitas. Akan tetapi, jika dikelola dengan bijaksana, konflik justru dapat berfungsi sebagai katalisator yang vital bagi kemajuan, mendorong inovasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan mencegah stagnasi proses pendidikan. Mengingat sifatnya yang laksana pedang bermata dua ini, pertanyaan krusial bagi setiap organisasi pendidikan bukanlah apakah konflik akan terjadi, melainkan bagaimana konflik akan direspons dan dikelola.

Karenanya, manajemen konflik berevolusi dari sekadar teknik resolusi perselisihan menjadi sebuah kompetensi strategis yang fundamental. Kemampuan untuk menavigasi dan memanfaatkan energi konflik secara konstruktif merupakan salah satu penentu utama dari kesehatan, ketahanan, dan kapasitas adaptif sebuah organisasi pendidikan. Untuk membekali para pemimpin dan anggota organisasi pendidikan dengan pemahaman serta perangkat yang diperlukan, bab ini akan menyajikan sebuah penelaahan yang sistematis dan komprehensif. Perjalanan kita akan dimulai dengan membedah anatomi konflik itu sendiri, mulai dari pengertian, ciri-ciri, tahapan, hingga sumber-sumber kemunculannya. Selanjutnya, kita akan menganalisis dampak positif dan negatifnya, sebelum beralih ke jantung pembahasan: peran sentral dari manajemen konflik serta berbagai strategi praktis untuk mengatasinya, baik pada level individu maupun pada level organisasi pendidikan secara keseluruhan.

#### **A. Pengertian Konflik**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), konflik diartikan sebagai percekocan, perselisihan, atau pertentangan. Konflik, dalam diskursus perilaku organisasi pendidikan, secara luas didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak mempersepsikan bahwa pihak lain telah secara negatif mempengaruhi, atau akan secara negatif mempengaruhi, sesuatu yang dihargai oleh pihak pertama (Robbins & Judge, 2019: 448). Definisi ini menangkap beberapa komponen fundamental. Pertama adalah sentralitas persepsi; realitas objektif menjadi sekunder dibandingkan dengan interpretasi subjektif. Kedua, konflik secara inheren melibatkan pertentangan kepentingan atau persepsi atas kelangkaan sumber daya. Ketiga, konflik mensyaratkan adanya interdependensi. Pandangan mengenai konflik itu sendiri telah mengalami evolusi. Pandangan tradisional memandang semua konflik sebagai sesuatu yang berbahaya. Pandangan *human relations* berargumen bahwa konflik adalah hasil yang alami dan tak terhindarkan. Namun, pandangan *interactionist* melangkah lebih jauh dengan secara proaktif berargumen bahwa tingkat konflik minimum tertentu justru diperlukan agar sebuah kelompok dapat tetap hidup dan kreatif (De Dreu & Van de Vliert, 1997: 9).

Pandangan ini membedakan antara konflik fungsional yang konstruktif dengan konflik disfungsional yang destruktif. Lebih jauh, konflik dapat diklasifikasikan berdasarkan lokusnya menjadi *task conflict* yang berkaitan dengan konten pekerjaan, *relationship conflict* yang berfokus pada isu interpersonal, dan *process conflict* yang berkaitan dengan bagaimana pekerjaan diselesaikan. *Task conflict* tingkat rendah hingga sedang dapat bersifat fungsional, sementara *relationship conflict* hampir selalu bersifat disfungsional (Jehn, 1995: 256). Penelaahan yang lebih mendalam terhadap tipologi konflik menyingkap sebuah realitas yang jauh lebih kompleks. *Task conflict*, yang berpusat pada perdebatan mengenai ide dan tujuan, secara teoretis merupakan jenis konflik yang paling produktif. *Task conflict* adalah mesin dari pemikiran kritis, mendorong tim untuk mengeksplorasi berbagai alternatif dan menghindari jebakan *groupthink* (Janis, 1982: 174).

Namun, potensi manfaat ini sangat rapuh. Hubungan antara *task conflict* dengan inovasi dan kinerja tim berbentuk kurva U terbalik; tingkat konflik yang terlalu rendah menyebabkan stagnasi, sementara tingkat yang terlalu tinggi justru mengganggu pemrosesan informasi dan menyebabkan *analysis paralysis* (De Dreu, 2008: 7). Lebih jauh, agar *task conflict* dapat tetap fungsional harus terjadi dalam sebuah iklim *psychological safety*, di mana para anggota tim merasa aman untuk menyuarakan pendapat yang berbeda tanpa takut akan pembalasan (Edmondson, 1999: 350). Tanpa adanya fondasi kepercayaan ini, perdebatan yang sehat mengenai tugas dapat dengan mudah bertransformasi menjadi *relationship conflict*. *Relationship conflict*, yang ditandai oleh permusuhan interpersonal dan ketegangan emosional, hampir secara universal bersifat merusak. *Relationship conflict* mengalihkan energi kognitif dari penyelesaian tugas ke pertahanan diri. Jenis konflik ketiga, *process conflict*, yang berkaitan dengan perselisihan tentang bagaimana sebuah tugas harus diselesaikan, juga sering kali bersifat disfungsional.

Konflik juga dapat dipahami sebagai sebuah fenomena yang berlapis, yang beroperasi pada berbagai level analisis. Konflik intrapersonal terjadi di dalam diri seorang individu, sering kali

dalam bentuk *role conflict*, di mana seseorang dihadapkan pada ekspektasi yang saling bertentangan, atau *role ambiguity*, di mana ekspektasi dari sebuah peran tidak terdefinisi dengan jelas. Konflik interpersonal adalah bentuk yang paling umum, terjadi antara dua individu atau lebih. Konflik intragrup terjadi di dalam sebuah tim atau departemen. Terakhir, *intergroup conflict* terjadi antara dua atau lebih tim atau departemen. *Social Identity Theory* memberikan sebuah penjelasan yang kuat untuk fenomena ini. Teori ini menyatakan bahwa individu mengkategorikan diri mereka dan orang lain ke dalam kelompok sosial. Proses kategorisasi ini secara otomatis dapat memicu favoritisme terhadap *in-group* atau kelompok sendiri dan persaingan dengan *out-group* atau kelompok lain, bahkan tanpa adanya pertentangan kepentingan yang nyata (Tajfel & Turner, 1979: 40). Dalam organisasi, identifikasi yang kuat dengan departemen sendiri dapat mengarah pada stereotip negatif terhadap departemen lain dan menghambat komunikasi lintas fungsi.

## **B. Ciri-Ciri Konflik**

Kendati manifestasinya bisa sangat beragam, setiap konflik organisasi pendidikan memiliki ciri-ciri fundamental yang dapat diidentifikasi. Mengenali ciri-ciri ini membantu para pemimpin pendidikan untuk mendiagnosis situasi secara lebih akurat dan membedakannya dari sekadar perbedaan pendapat biasa, yang merupakan langkah pertama menuju manajemen konflik yang efektif. Ciri-ciri ini bukanlah elemen yang terpisah, melainkan sebuah konstelasi yang ketika hadir bersama-sama, menandakan bahwa sebuah episode konflik sedang berlangsung dan memerlukan perhatian. *Ciri pertama* dan yang paling esensial adalah adanya oposisi atau pertentangan kepentingan yang dipersepsikan. Ini adalah inti dari setiap konflik, di mana setidaknya dua pihak memandang tujuan, nilai, atau kepentingan mereka sebagai tidak kompatibel. Konflik muncul ketika ada *incompatible activities*, di mana tindakan satu pihak dipersepsikan akan menghalangi atau mengganggu pencapaian tujuan pihak lain (Deutsch, 1973: 10).

Kepentingan ini sendiri memiliki beragam bentuk. Ada *substantive interests* yang berkaitan dengan sumber daya yang berwujud seperti perebutan anggaran antar departemen atau persaingan untuk mendapatkan promosi. Ada pula *procedural interests* yang berfokus pada cara atau proses, seperti perselisihan mengenai bagaimana sebuah rapat seharusnya dijalankan atau bagaimana sebuah keputusan seharusnya dibuat. Terakhir, dan sering kali yang paling sulit untuk diartikulasikan, adalah *psychological interests*, yang menyangkut kebutuhan-kebutuhan mendasar seperti harga diri, pengakuan, rasa hormat, dan keadilan (Lewicki, *et al.*, 2014: 18). Sering kali, konflik yang tampak substantif di permukaan sebenarnya didorong oleh kepentingan psikologis yang tidak terpenuhi, seperti perasaan tidak dihargai atau kebutuhan untuk *face-saving*.

*Ciri kedua* adalah interdependensi. Pihak-pihak yang berkonflik selalu terikat dalam sebuah hubungan saling ketergantungan, mereka membutuhkan sesuatu dari satu sama lain, meskipun hubungan itu bersifat antagonistik. Tanpa interdependensi, pertentangan kepentingan menjadi tidak relevan karena tindakan satu pihak tidak akan berdampak pada pihak lain. Tingkat interdependensi ini secara langsung memengaruhi intensitas dan probabilitas konflik. Ada tiga jenis interdependensi yang berbeda di dalam organisasi (Thompson, 1967: 54-55). *Pooled interdependence* adalah tingkat ketergantungan yang paling rendah, di mana setiap unit berkontribusi pada organisasi secara keseluruhan tetapi bekerja secara independent, misalnya, cabang-cabang bank yang berbeda, sehingga potensi konfliknya rendah. *Sequential interdependence* terjadi ketika *output* dari satu unit menjadi *input* bagi unit lain, misalnya, alur kerja di lini perakitan, menciptakan potensi konflik yang lebih tinggi karena keterlambatan di satu titik akan menghambat titik berikutnya. Tingkat interdependensi tertinggi adalah *reciprocal interdependence*, di mana *output* dari setiap unit dapat menjadi *input* bagi unit lain secara timbal balik, misalnya, tim bedah di rumah sakit. Di sinilah potensi konflik menjadi yang paling tinggi, karena intensitas dan frekuensi interaksi sangatlah besar.

*Ciri ketiga* adalah interaksi dan konfrontasi. Konflik lebih dari sekadar ketidaksepakatan internal; ia menjadi nyata ketika pertentangan tersebut diekspresikan melalui interaksi. Tanpa adanya interaksi atau tindakan konfrontatif, konflik tetap laten atau terpendam. Konfrontasi ini dapat mengambil berbagai bentuk dalam sebuah spektrum yang luas, mulai dari yang pasif dan terselubung hingga yang aktif dan terbuka. Di ujung spektrum pasif, perilaku konfrontatif dapat berupa penolakan untuk bekerja sama, menahan informasi penting, melakukan *malicious compliance*, mematuhi perintah secara harfiah untuk menghasilkan hasil yang buruk, atau menggunakan sarkasme.

Perilaku ini sering kali sulit untuk diidentifikasi sebagai konflik, namun dampaknya bisa sangat merusak. Di ujung spektrum aktif, konfrontasi dapat berupa argumen verbal yang sengit, pengajuan keluhan formal, pembentukan koalisi untuk melawan pihak lain, atau dalam kasus ekstrem, agresi dan sabotase terbuka. *Ciri keempat* adalah keterlibatan emosional yang negatif. Konflik hampir selalu disertai dengan muatan afektif yang intens. Perasaan seperti kemarahan, frustrasi, kecemasan, ketakutan, atau ketidakpercayaan adalah ciri khas dari interaksi konflik. Aspek emosional inilah yang sering kali membuat konflik menjadi sulit untuk dikelola secara rasional dan dapat dengan cepat mengeskalasikannya. Emosi bukanlah sekadar produk sampingan dari konflik, melainkan merupakan bagian integral dari proses konflik itu sendiri, yang membentuk interpretasi dan perilaku para pihak (Bodtker & Jameson, 2001: 261). Emosi yang kuat dapat menyebabkan *cognitive tunneling*, di mana kemampuan individu untuk memproses informasi secara rasional menurun drastis. Mereka menjadi kurang mampu melihat solusi alternatif dan lebih cenderung mengandalkan stereotip negatif terhadap lawan.

Lebih jauh, emosi memiliki sifat menular. Fenomena *emotional contagion* menunjukkan bagaimana kemarahan atau kecemasan satu orang dapat dengan cepat menyebar ke seluruh tim, mengubah iklim kerja menjadi negatif dan penuh ketegangan (Hatfield, *et al.*, 1994: 10). Terakhir, *ciri kelima* adalah perilaku yang disengaja.

Tindakan dalam sebuah konflik biasanya bersifat intensional. Pihak-pihak yang terlibat secara sadar melakukan tindakan yang mereka yakini akan menghalangi atau merugikan kepentingan pihak lain, atau setidaknya melindungi kepentingan mereka sendiri. Ini membedakan konflik dari kecelakaan atau kesalahpahaman yang tidak disengaja. Meskipun kesalah-pahaman dapat menjadi pemicu, episode konflik itu sendiri ditandai oleh serangkaian pilihan dan tindakan strategis.

Setiap pihak secara aktif memilih bagaimana merespons, kapan harus menekan, kapan harus mengalah, dan informasi apa yang akan dibagikan atau ditahan. Perilaku ini sering kali bersifat timbal balik; sebuah tindakan agresif dari satu pihak akan memicu respons defensif atau agresif dari pihak lain, menciptakan sebuah siklus eskalasi yang sulit untuk diputuskan. Dengan mengenali konstelasi ciri-ciri ini, yakni pertentangan kepentingan yang dipersepsikan, interdependensi, interaksi konfrontatif, keterlibatan emosional negatif, dan perilaku yang disengaja, seorang pemimpin dapat lebih cepat dan akurat mengidentifikasi kapan sebuah perbedaan pendapat biasa telah bertransformasi menjadi sebuah episode konflik yang memerlukan intervensi. Pemahaman diagnostik ini adalah fondasi yang memungkinkan seorang pemimpin untuk beralih dari sekadar bereaksi terhadap gejala, menjadi seorang manajer konflik yang proaktif dan strategis.

### **C. Tahapan Terjadinya Konflik**

Proses konflik jarang sekali meledak secara tiba-tiba. Sebaliknya, cenderung berkembang melalui serangkaian tahapan yang dapat diprediksi. Pemahaman terhadap alur ini memungkinkan seorang pemimpin untuk melakukan intervensi pada titik yang paling strategis. Model proses konflik yang paling berpengaruh mengidentifikasi lima tahapan utama yang secara logis mengalir dari kondisi laten hingga ke hasil akhir. *Tahap I*, potensi oposisi atau ketidakcocokan, adalah tahap pra-konflik di mana kondisi-kondisi anteseden yang memungkinkan munculnya perselisihan hadir. Kondisi ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi (Pondy, 1967: 300).



Hambatan komunikasi seperti kesalahpahaman semantik dapat menciptakan persepsi yang salah. Variabel struktural seperti interdependensi tugas yang tinggi atau ambiguitas yurisdiksi secara inheren menciptakan arena bagi potensi friksi. Dan terakhir, variabel pribadi seperti perbedaan kepribadian dapat menyebabkan ketidakcocokan interpersonal. Pada tahap ini, konflik masih bersifat laten. *Tahap II*, kognisi dan personalisasi, adalah titik di mana konflik menjadi aktual secara psikologis. Ini adalah momen di mana setidaknya satu pihak menyadari adanya kondisi konflik, sebuah keadaan yang disebut sebagai *perceived conflict*. Namun, kesadaran ini tidak selalu berarti bahwa konflik tersebut bersifat emosional. Konflik baru menjadi bermuatan afektif ketika ia mencapai level *felt conflict*, di mana individu menjadi terlibat secara emosional, mengalami perasaan cemas, tegang, frustrasi, atau permusuhan. Tahap personalisasi inilah yang sangat menentukan, karena di sinilah emosi mulai mewarnai persepsi.

*Tahap III*, niat (*intentions*), adalah titik pengambilan keputusan di mana para pihak yang terlibat memilih bagaimana mereka akan merespons konflik. Niat penanganan konflik dapat diklasifikasikan ke dalam lima gaya utama berdasarkan dua dimensi: *assertiveness* (ketegasan untuk memuaskan kepentingan sendiri) dan *cooperativeness* (kerja sama untuk memuaskan kepentingan pihak lain) (Thomas, 1976: 891). Kelima gaya tersebut adalah bersaing, sebuah pendekatan tegas namun tidak kooperatif yang bertujuan untuk menang dengan segala cara, yang mungkin efektif dalam situasi darurat tetapi sangat merusak hubungan jangka panjang. Mengakomodasi adalah kebalikannya, yaitu tidak tegas namun kooperatif, di mana seseorang mengorbankan kepentingannya sendiri demi menjaga hubungan. Menghindar adalah gaya yang tidak tegas dan tidak kooperatif, di mana individu secara fisik atau psikologis menarik diri dari konflik, yang mungkin berguna untuk isu-isu trivial tetapi tidak menyelesaikan masalah yang mendasar.

Berkolaborasi adalah pendekatan yang paling ideal, yaitu tegas dan kooperatif, yang bertujuan untuk menemukan solusi *win-win* yang memuaskan semua pihak, meskipun membutuhkan waktu

dan kepercayaan yang tinggi. Terakhir, berkompromi berada di tengah-tengah, di mana setiap pihak bersedia mengorbankan sebagian dari kepentingannya untuk mencapai sebuah kesepakatan yang dapat diterima. *Tahap IV*, perilaku (*behavior*), adalah tahap di mana konflik menjadi terlihat secara kasat mata. Ini adalah arena tindakan dan reaksi, di mana niat diwujudkan menjadi perilaku nyata. Perilaku ini dapat berada dalam sebuah kontinum intensitas, mulai dari bentuk yang paling subtil seperti ketidaksepakatan kecil atau kritik halus, hingga ke bentuk yang paling terbuka dan merusak seperti ancaman verbal dan agresi fisik. Terakhir, *Tahap V*, hasil (*outcomes*), adalah konsekuensi dari interaksi konflik. Hasil ini dapat bersifat fungsional, di mana konflik justru meningkatkan kualitas keputusan dan inovasi, atau bersifat disfungsional, di mana ia merusak kohesi kelompok dan menurunkan produktivitas.

Sebuah penelaahan yang lebih mendalam terhadap transisi dari tahap III (niat) ke tahap IV (perilaku) menyingkap sebuah dinamika eskalasi yang sering kali bersifat resiprokal. Perilaku konflik cenderung bergerak dalam sebuah siklus aksi-reaksi. Konflik yang ringan dapat dengan cepat meningkat intensitasnya melalui serangkaian transformasi. Salah satu transformasi kunci adalah pergeseran dari taktik lunak ke taktik keras, di mana permintaan sopan berubah menjadi tuntutan dan ancaman. Transformasi lainnya adalah proliferasi isu, di mana konflik yang awalnya spesifik mulai meluas dan menarik masuk keluhan-keluhan lama. Yang paling berbahaya adalah pergeseran dari fokus pada masalah menjadi fokus pada pribadi. Ketika ini terjadi, tujuan tidak lagi untuk menyelesaikan masalah, melainkan untuk “mengalahkan” pihak lain. Persepsi terhadap pihak lawan menjadi semakin terdistorsi, diwarnai oleh stereotip negatif dan atribusi niat buruk, sebuah fenomena yang dikenal sebagai *mirror image*, di mana setiap pihak melihat dirinya sebagai korban yang berbudi luhur dan melihat lawannya sebagai agresor yang jahat (Pruitt & Rubin, 1986: 92).

Spiral eskalasi ini sering kali didorong oleh eskalasi komitmen, di mana para pihak terus menginvestasikan sumber daya ke dalam sebuah konflik yang jelas-jelas merugikan, semata-mata

untuk membenarkan keputusan awal mereka (Staw, 1981: 577). Ciri fundamental lain yang melingkupi seluruh tahapan konflik adalah peran sentral dari atribusi kausal. Manusia adalah makhluk pencari makna yang secara konstan mencoba untuk memahami mengapa sebuah peristiwa terjadi. Dalam situasi konflik, proses atribusi ini menjadi sangat intens dan sering kali sangat bias. Kita cenderung mengatribusikan perilaku seseorang pada penyebab *internal* (disposisi) atau penyebab *eksternal* (situasi) (Heider, 1958: 89). Dalam konteks konflik, terdapat sebuah kecenderungan yang sangat kuat untuk melakukan kesalahan atribusi fundamental, yaitu melebih-lebihkan peran faktor disposisional dalam menjelaskan perilaku negatif dari pihak lawan.

Bila seorang rekan kerja gagal memenuhi tenggat waktu, kita lebih cenderung mengatribusikannya pada kemalasannya (internal) daripada pada beban kerjanya yang berlebihan (eksternal). Sebaliknya, kita menerapkan *self-serving bias* pada perilaku kita sendiri. Distorsi atribusi ini sangat merusak karena ia mempersonalisasi konflik dan menutup pintu bagi solusi yang berfokus pada perbaikan sistem. Bias atribusi ini menciptakan sebuah *naïve realism*, yaitu keyakinan bahwa kita melihat dunia secara objektif, dan bahwa orang lain yang tidak setuju pastilah irasional atau memiliki niat buruk (Ross & Ward, 1996: 110). Hal ini menjelaskan mengapa konflik sering kali terasa begitu sulit untuk diselesaikan, karena para pihak pada dasarnya beroperasi dalam realitas psikologis yang berbeda.

Memahami berbagai tahapan dan dinamika ini memberikan sebuah peta jalan bagi para pemimpin. Intervensi yang paling efektif sering kali adalah yang dilakukan pada tahap-tahap awal, sebelum eskalasi dan distorsi atribusi mengakar kuat. Salah satu tugas pertama dalam resolusi konflik adalah memfasilitasi sebuah pergeseran atribusi, membantu para pihak untuk melihat peran dari faktor-faktor situasional. Selain itu, proses de-eskalasi yang disengaja sering kali diperlukan. Salah satu strategi klasik adalah *Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension-Reduction*, yang melibatkan satu pihak membuat konsesi kecil yang dapat

diverifikasi dan mengundang pihak lain untuk membalasnya, secara bertahap membangun kembali kepercayaan (Osgood, 1962: 86). Dengan memahami alur tahapan ini, seorang pemimpin dapat secara cerdas mengidentifikasi pada tahap mana sebuah konflik sedang berada dan memilih strategi intervensi yang paling sesuai untuk mengarahkannya menuju hasil yang konstruktif.

#### D. Sumber-Sumber Konflik

Memahami akar penyebab atau sumber-sumber konflik adalah langkah pertama yang esensial dalam manajemen konflik yang proaktif. Hal ini memungkinkan organisasi untuk bergerak dari sekadar meredakan gejala menuju penyelesaian masalah yang fundamental. Sumber-sumber ini sering kali saling terkait dan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama yang mencakup aspek struktural, komunikasi, dan personal.

Salah satu sumber konflik yang paling kuat berasal dari tatanan struktural organisasi pendidikan itu sendiri. Salah satu variabel struktural yang paling signifikan adalah interdependensi tugas. Semakin tinggi tingkat saling ketergantungan antar individu atau kelompok, semakin besar pula potensi gesekan. Ada tiga tingkat interdependensi yang berbeda (Thompson, 1967: 54-55). *Pooled interdependence* adalah tingkat ketergantungan yang paling rendah, di mana setiap unit bekerja secara independen. *Sequential interdependence* terjadi ketika *output* dari satu unit menjadi *input* bagi unit lain, seperti dalam lini perakitan; di sini, keterlambatan atau kesalahan dari satu pihak akan secara langsung menghambat pihak berikutnya, memicu frustrasi. Tingkat interdependensi tertinggi adalah *reciprocal interdependence*, di mana unit-unit saling bertukar *input* dan *output* secara dinamis, seperti dalam tim pengembangan produk. Tingkat interaksi yang intens ini menciptakan peluang konflik yang paling besar.

Sumber struktural lainnya yang sangat umum adalah kelangkaan sumber daya. Ketika sumber daya yang vital seperti anggaran atau staf berkualitas bersifat terbatas, sebuah kompetisi yang inheren akan muncul. Situasi ini menciptakan sebuah

permainan *zero-sum game*, di mana keuntungan yang diperoleh oleh satu departemen dipersepsikan sebagai kerugian langsung bagi departemen lain. Terkait erat dengan ini adalah perbedaan tujuan dan prioritas. Meskipun semua departemen bekerja untuk tujuan organisasi yang sama, mereka sering kali memiliki sub-tujuan dan metrik kinerja yang berbeda. Seiring dengan spesialisasi, unit-unit yang berbeda mengembangkan tujuan, horison waktu, dan bahkan orientasi interpersonal yang unit sebuah proses yang dikenal sebagai diferensiasi (Lawrence & Lorsch, 1967: 11). Tim penjualan yang berfokus pada target jangka pendek mungkin akan berkonflik dengan tim riset dan pengembangan yang memiliki horison waktu jangka panjang.

Selain itu, ambiguitas yurisdiksi, di mana batasan tanggung jawab dan wewenang tidak terdefinisi dengan jelas, juga merupakan lahan subur bagi perselisihan. Ketika tidak jelas siapa yang memiliki otoritas akhir atas sebuah keputusan, hal ini akan membuka pintu bagi perebutan “wilayah” kekuasaan. Terakhir, sistem imbalan yang dirancang dengan buruk, yang hanya menghargai kinerja individual dan mendorong kompetisi internal, dapat secara aktif merusak kerja sama. Ketika sebuah organisasi menyuarakan nilai kerja sama tetapi hanya memberikan bonus kepada “bintang” individu, ia menciptakan sebuah hipokrisi struktural yang menumbuhkan ketidakpercayaan dan konflik.

Di luar faktor struktural, hambatan komunikasi merupakan sumber konflik yang sangat pervasif. Kesulitan semantik, di mana kata-kata yang sama memiliki makna yang berbeda bagi orang-orang dari latar belakang yang berbeda, adalah salah satu contohnya. Penggunaan jargon teknis oleh satu departemen dapat menciptakan kebingungan. Gangguan dalam saluran komunikasi, atau *noise*, juga dapat merusak pesan, baik itu gangguan fisik maupun psikologis seperti bias dan stereotip. Kurangnya informasi tentang alasan di balik sebuah perubahan besar dapat memicu spekulasi dan rumor. Sebaliknya, *information overload* dapat menyebabkan individu merasa kewalahan. Saluran komunikasi yang tidak tepat juga dapat menjadi masalah; menggunakan email untuk menyampaikan umpan balik negatif yang sensitif,

misalnya, menghilangkan nuansa dan isyarat nonverbal, sehingga meningkatkan kemungkinan pesan tersebut diinterpretasikan secara lebih negatif.

Terakhir, variabel pribadi yang melekat pada individu juga merupakan sumber konflik yang signifikan. Perbedaan kepribadian yang fundamental adalah salah satu yang paling umum. Seorang individu yang sangat teliti dan metodis (tinggi dalam sifat *conscientiousness*) mungkin akan terus-menerus berkonflik dengan rekan kerja yang lebih impulsif dan kurang terstruktur (McCrae & Costa, 1997: 513). Perbedaan dalam sistem nilai dan keyakinan juga dapat menciptakan jurang yang dalam, terutama ketika menyangkut isu-isu etis.

Selain sifat yang stabil, distorsi perseptual dan emosi juga memainkan peran kunci. Manusia cenderung melakukan bias atribusi yang dapat memicu konflik. Terdapat kecenderungan kuat untuk melakukan kesalahan atribusi fundamental, yaitu melebih-lebihkan peran karakter seseorang dan meremehkan peran situasi dalam menjelaskan perilaku negatif dari orang lain. Sebaliknya, kita menerapkan *self-serving bias* pada diri sendiri, di mana kita menyalahkan situasi atas kegagalan kita. Bias ini menciptakan sebuah *naïve realism*, yaitu keyakinan bahwa kita melihat dunia secara objektif, dan bahwa orang lain yang tidak setuju pastilah irasional atau memiliki niat buruk (Ross & Ward, 1996: 110). Keadaan emosional individu juga berpengaruh; seseorang yang sedang stres akan lebih cenderung untuk mempersepsikan tindakan orang lain secara negatif. Dengan memahami konstelasi sumber-sumber konflik yang kompleks ini, para pemimpin dapat mengembangkan strategi yang lebih holistik, yang tidak hanya meredakan perselisihan di permukaan, tetapi juga mengatasi akar penyebabnya yang mendasar.

#### **E. Dampak Positif dan Negatif Manajemen Konflik**

Konflik dalam organisasi adalah sebuah kekuatan dualistik. Tergantung pada jenis, intensitas, dan cara pengelolaannya, ia dapat menjadi sumber vitalitas dan inovasi atau justru menjadi agen

perusak yang korosif. Pandangan interaksionis modern secara tegas menolak gagasan bahwa semua konflik bersifat buruk. Sebaliknya, ia berargumen bahwa ketiadaan konflik sama sekali bukanlah sebuah tanda kesehatan organisasi, melainkan sebuah gejala dari stagnasi, apatis, dan konformitas yang berbahaya.

Konflik fungsional, yang bersifat konstruktif, memainkan beberapa peran yang sangat krusial. Salah satu manfaatnya yang paling signifikan adalah peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Kehadiran perspektif yang berbeda dan perdebatan yang sehat memaksa sebuah kelompok untuk menganalisis sebuah masalah secara lebih mendalam dan mengevaluasi berbagai alternatif secara lebih kritis. *Task conflict* tingkat rendah hingga sedang secara efektif berfungsi sebagai penangkal terhadap fenomena *groupthink*, sebuah kondisi di mana tekanan untuk mencapai konsensus menekan penilaian kritis dan mengarah pada keputusan yang membawa bencana (Janis, 1972: 9). Untuk melembagakan konflik fungsional, organisasi dapat menggunakan pendekatan terstruktur seperti *devil's advocacy*, di mana satu anggota ditugaskan untuk secara aktif mengkritik proposal, atau *dialectical inquiry*, di mana dua proposal yang berlawanan diperdebatkan secara formal. Kedua metode ini terbukti secara signifikan meningkatkan kualitas keputusan strategis dibandingkan dengan pendekatan konsensus sederhana (Schweiger, *et al.*, 1986: 745).

Manfaat krusial lainnya adalah stimulasi kreativitas dan inovasi. Ketidakpuasan terhadap *status quo* sering kali menjadi percikan api yang menyalakan inovasi. Konflik dapat menyoroti masalah-masalah yang tersembunyi atau proses yang tidak efisien, sehingga mendorong organisasi untuk mencari cara-cara baru yang lebih baik. Debat dan *creative abrasion* antara individu-individu dengan latar belakang yang berbeda dapat memicu lahirnya ide-ide terobosan. Lebih jauh, konflik yang terkelola dengan baik merupakan inti dari proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Kemampuan sebuah organisasi untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan dalam kebijakannya—sebuah proses yang disebut *double-loop*

*learning*—secara fundamental bergantung pada kemauan untuk secara terbuka memperdebatkan asumsi-asumsi yang mendasari tindakan tersebut (Argyris & Schön, 1978: 20).

Konflik juga dapat meningkatkan keterlibatan dan kohesi kelompok. Ketika sebuah isu penting diperdebatkan secara terbuka, hal ini dapat membangkitkan sebuah tim dari kelesuan dan memfokuskan perhatian mereka pada masalah-masalah yang paling mendesak. Selain itu, konflik antarkelompok dapat memperkuat kohesi dan identitas di dalam kelompok (*in-group*). Adanya “musuh” bersama dapat menyatukan anggota sebuah tim dan meningkatkan semangat kebersamaan, sejalan dengan prinsip-prinsip dari *Social Identity Theory* (Tajfel & Turner, 1979: 40). Namun, manfaat ini harus dikelola dengan hati-hati, karena penguatan identitas *in-group* yang berlebihan juga berisiko menciptakan stereotip negatif dan permusuhan terhadap *out-group*.

Namun, potensi manfaat dari konflik akan dengan cepat menguap dan berubah menjadi kerugian yang signifikan jika konflik menjadi disfungsional. Dampak yang paling langsung dan paling merusak adalah penurunan kohesi dan kerusakan hubungan interpersonal. *Relationship conflict*, yang berfokus pada permusuhan pribadi, hampir selalu bersifat disfungsional. Konflik mengikis fondasi kepercayaan yang esensial untuk kolaborasi, menciptakan sebuah atmosfer kecurigaan, dan menghabiskan sumber daya kognitif yang seharusnya digunakan untuk tugas. Komunikasi, yang merupakan urat nadi organisasi, menjadi salah satu korban pertama. Dalam situasi konflik yang tinggi, komunikasi cenderung menjadi tertutup, terdistorsi, dan tidak jujur.

Dampak negatif selanjutnya adalah penurunan kepuasan kerja dan peningkatan stres, yang mengarah pada perilaku penarikan diri. Terlibat dalam konflik yang konstan adalah sebuah pengalaman yang sangat menguras energi emosional. Hal ini secara konsisten berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Ketidakpuasan ini kemudian dapat bermanifestasi dalam dua bentuk penarikan diri. Pertama adalah *psychological withdrawal*, di mana



karyawan menarik diri dari peran pekerjaan mereka, mengurangi keterlibatan, dan menurunkan komitmen (Kahn, 1990: 700). Jika ini tidak cukup, karyawan akan beralih ke *physical withdrawal*, seperti peningkatan absensi dan pada akhirnya *turnover*, yaitu keputusan untuk meninggalkan organisasi (Mobley, 1977: 238).

Lebih jauh, ketidakpuasan dan perasaan diperlakukan tidak adil yang lahir dari konflik yang tidak terkelola dapat memicu perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*). Ini adalah serangkaian perilaku sukarela yang secara sengaja merugikan organisasi. Perilaku ini sering kali merupakan sebuah respons emosional terhadap stresor di tempat kerja, di mana perasaan frustrasi disalurkan melalui tindakan agresi atau balas dendam (Spector & Fox, 2005: 152). Spektrumnya sangat luas, mulai dari bentuk yang ringan seperti menyebarkan rumor, hingga ke bentuk yang sangat serius seperti pencurian atau sabotase. Perilaku ini tidak hanya menimbulkan kerugian finansial, tetapi juga meracuni budaya organisasi.

Pada tingkat yang paling ekstrem, konflik yang tidak terkendali dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Perselisihan yang berkepanjangan di tingkat manajemen puncak dapat melumpuhkan proses pengambilan keputusan strategis. Konflik antara manajemen dan serikat pekerja dapat mengarah pada pemogokan yang melumpuhkan operasional. Dengan demikian, tantangan bagi seorang pemimpin bukanlah untuk memilih antara konflik atau harmoni, melainkan untuk secara cerdas menavigasi spektrum di antara keduanya. Peran kepemimpinan yang efektif adalah secara aktif menstimulasi *task conflict* yang konstruktif sambil secara tegas mencegah dan menyelesaikan *relationship conflict* yang merusak, guna memanfaatkan energi konflik sebagai sumber kekuatan, bukan sebagai agen perusak.

#### **F. Peran Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan**

Mengingat sifat dualistik dari konflik, peran seorang pemimpin pendidikan dalam organisasi pendidikan modern telah berevolusi secara fundamental. Pemimpin pendidikan tidak lagi dipandang

sebagai seorang penjaga perdamaian yang tugasnya adalah untuk menekan semua bentuk perselisihan, melainkan sebagai seorang regulator konflik yang cerdas dan strategis. Peran ini menuntut sebuah pergeseran dari sikap reaktif menjadi proaktif, di mana tujuannya bukanlah untuk menciptakan sebuah organisasi yang bebas konflik sebuah *utopia* yang tidak realistis melainkan untuk secara sadar menumbuhkan konflik fungsional sambil secara efektif menyelesaikan konflik disfungsional.

*Peran pertama dan yang paling mendasar* adalah diagnostik. Sebelum dapat mengelola sebuah konflik, seorang pemimpin pendidikan harus terlebih dahulu mampu mendiagnosis sifat dan sumbernya secara akurat. Apakah ini sebuah *task conflict* yang sehat atau sebuah *relationship conflict* yang merusak? Apakah akarnya terletak pada kelangkaan sumber daya, ambiguitas peran, atau perbedaan kepribadian? Kerangka kerja yang berguna untuk diagnosis adalah membedakan antara *interests*, *rights*, dan *power*. Fokus pada rekonsiliasi kepentingan (*interests*) adalah cara yang paling efisien untuk menyelesaikan masalah. Jika itu gagal, fokus beralih ke siapa yang benar menurut aturan atau kontrak (*rights*) dan sebagai pilihan terakhir, penyelesaian didasarkan pada siapa yang memiliki kekuatan lebih besar (*power*) (Ury, Brett, & Goldberg, 1988: 11). Diagnosis yang salah akan mengarah pada intervensi yang tidak tepat sasaran.

*Peran kedua* adalah intervensi. Berdasarkan diagnosis, pemimpin harus memilih strategi yang paling sesuai. Untuk konflik tugas yang konstruktif, peran pemimpin mungkin hanya sebagai fasilitator. Untuk konflik hubungan yang lebih intens, pemimpin mungkin perlu bertindak sebagai mediator, membantu para pihak untuk berkomunikasi secara lebih efektif. Dalam mediasi, keterampilan seperti mendengarkan aktif, membingkai ulang masalah dari negatif ke netral, dan mengidentifikasi landasan bersama menjadi sangat krusial. Dalam kasus-kasus di mana solusi kolaboratif tidak memungkinkan, pemimpin mungkin harus menggunakan otoritas formalnya untuk membuat keputusan akhir. Pilihan strategi ini sangat bergantung pada faktor-faktor kontingensi.

*Peran ketiga*, yang menandai tingkat kematangan manajerial yang lebih tinggi, adalah pencegahan proaktif. Ini adalah tentang merancang sistem dan struktur untuk meminimalkan sumber-sumber konflik disfungsional. Ini bisa melibatkan tindakan seperti mengklarifikasi peran dan tanggung jawab secara eksplisit atau merancang sistem imbalan yang mendorong kolaborasi. Langkah pencegahan yang paling mendasar adalah membangun sebuah budaya yang mendukung keamanan psikologis, di mana individu merasa aman untuk menyuarakan perbedaan pendapat tanpa takut akan sanksi (Edmondson, 1999: 350). Menyediakan pelatihan keterampilan komunikasi dan resolusi konflik bagi semua anggota organisasi juga merupakan tindakan pencegahan yang sangat efektif.

*Peran keempat* yang sering kali kontra-intuitif adalah stimulasi konflik. Dalam situasi di mana sebuah tim menjadi terlalu harmonis, apatis, dan rentan terhadap *groupthink*, seorang pemimpin yang bijaksana mungkin perlu secara sengaja menstimulasi konflik fungsional. Ini dapat dilakukan dengan membawa masuk orang luar dengan perspektif yang berbeda, menugaskan seorang anggota untuk memainkan peran *devil's advocate* yang secara aktif mengkritik proposal yang ada, atau menggunakan metode *dialectical inquiry*, di mana dua tim secara formal memperdebatkan proposal yang berlawanan di hadapan para pengambil keputusan (Schweiger, *et al.* 1986: 745). Tujuan dari stimulasi ini bukanlah untuk menciptakan permusuhan, melainkan untuk membangkitkan pemikiran kritis dan memastikan bahwa keputusan yang diambil telah diuji dari berbagai sudut pandang.

Dalam ranah intervensi, para pemimpin memiliki serangkaian teknik spesifik. Jika tujuannya adalah untuk mencapai sebuah solusi *win-win*, maka teknik pemecahan masalah atau kolaborasi adalah yang paling ideal (Thomas, 1976: 891). Teknik ini melibatkan pertemuan tatap muka untuk secara terbuka mendiskusikan masalah dan mencari solusi kreatif. Strategi lain yang berorientasi pada kolaborasi adalah penciptaan tujuan superordinat. Ini adalah sebuah tujuan bersama yang sangat penting bagi kedua belah pihak

namun tidak dapat dicapai tanpa kerja sama mereka, sebuah prinsip yang telah dibuktikan secara klasik dalam eksperimen Robbers Cave (Sherif, 1966: 81).

Ketika isu yang diperdebatkan tidak terlalu penting atau ketika kolaborasi tidak memungkinkan, strategi lain dapat digunakan. Penghindaran mungkin dapat digunakan untuk isu-isu trivial atau untuk memberikan waktu bagi pihak-pihak untuk menenangkan diri. Akomodasi berfokus pada pemeliharaan hubungan dengan mengalah pada kepentingan pihak lain, yang berguna untuk membangun kredit sosial. Kompromi adalah strategi yang umum digunakan ketika kekuatan kedua belah pihak seimbang, di mana setiap pihak bersedia untuk mengorbankan sesuatu untuk mencapai kesepakatan. Terakhir, seorang manajer dapat menggunakan komando otoritatif, di mana ia menggunakan otoritas formalnya untuk menyelesaikan perselisihan.

Selain teknik-teknik interpersonal ini, pemimpin pendidikan juga dapat menggunakan strategi struktural. Ini bisa berarti mengubah variabel manusia dengan memberikan pelatihan keterampilan, atau mengubah variabel struktural dengan merotasi personil atau merancang ulang alur kerja untuk mengurangi interdependensi yang problematis. Penguasaan terhadap berbagai strategi ini memberikan seorang pemimpin sebuah perangkat yang fleksibel, memungkinkannya untuk memilih alat yang paling tajam untuk setiap situasi konflik yang unik. Pada akhirnya, manajemen konflik yang efektif bukanlah tentang memiliki satu jurus andalan, melainkan tentang memiliki kearifan diagnostik untuk memahami kompleksitas situasi dan fleksibilitas untuk menerapkan pendekatan yang paling sesuai.

#### **G. Strategi Mengatasi Konflik dalam Diri Individu**

Sebelum seorang individu dapat secara efektif menavigasi konflik interpersonal maupun organisasional, setiap individu harus terlebih dahulu menguasai medan pertempuran yang paling fundamental: lanskap internal dirinya sendiri. Kemampuan untuk mengelola konflik eksternal secara inheren berakar pada kapasitas

untuk meregulasi respons internal. Strategi untuk mengatasi konflik dalam diri individu, oleh karena itu, bukanlah sekadar serangkaian taktik, melainkan sebuah proses pengembangan kematangan psikologis yang holistik.

Fondasi dari seluruh proses ini adalah kecerdasan emosional, sebuah meta-kompetensi yang sering kali lebih penting daripada kecerdasan intelektual murni dalam menentukan keberhasilan hidup dan karier (Goleman, 1995: 34). Pilar pertama dari kecerdasan emosional adalah kesadaran diri (*self-awareness*), yaitu kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi, suasana hati, serta dorongan internal diri sendiri, dan yang terpenting, dampaknya terhadap orang lain. Dalam sebuah situasi konflik, kesadaran diri memungkinkan individu untuk mendeteksi sinyal-sinyal fisiologis awal dari kemarahan atau kecemasan sebelum emosi tersebut sepenuhnya mengambil alih dalam sebuah fenomena yang dikenal sebagai *amygdala hijack*. Salah satu praktik yang paling efektif untuk melatih kapasitas ini adalah *mindfulness*, yaitu sebuah proses mental untuk secara sadar memperhatikan pengalaman saat ini tanpa menghakimi (Kabat-Zinn, 1994: 4). Dengan melatih *mindfulness*, seseorang dapat menciptakan sebuah jeda krusial antara stimulus dan respons, yang merupakan ruang di mana pilihan sadar dapat dibuat.

Pilar kedua yang dibangun di atas kesadaran diri adalah manajemen diri (*self-management*) atau regulasi emosi. Ini adalah kemampuan untuk mengendalikan atau mengalihkan impuls dan suasana hati yang mengganggu, bukan dengan menekan perasaan, melainkan dengan memilih cara yang paling konstruktif untuk meresponsnya. Teknik-teknik seperti mengambil jeda sejenak, melakukan pernapasan dalam untuk menenangkan sistem saraf, atau secara sadar menunda respons adalah manifestasi dari manajemen diri yang efektif. Dengan menguasai kedua pilar internal ini, seorang individu dapat bergerak dari posisi reaktif, di mana ia menjadi korban dari emosinya sendiri, menuju posisi proaktif, di mana ia secara sadar memilih responsnya berdasarkan nilai-nilai yang dianut, bukan sekadar berdasarkan gejolak perasaan sesaat.

Di atas fondasi emosional yang stabil, strategi kognitif menjadi perangkat yang sangat kuat untuk mengubah dinamika konflik dari dalam. Pendekatan ini berakar pada wawasan bahwa bukan peristiwa itu sendiri yang menentukan respons kita, melainkan interpretasi kita terhadap peristiwa tersebut. Salah satu strategi kognitif yang paling efektif adalah *cognitive reappraisal*, sebuah proses di mana individu secara sadar mengubah cara individu berpikir tentang sebuah situasi untuk mengubah dampak emosionalnya. Strategi ini sangat adaptif karena setiap individu bekerja pada tahap awal dari proses pembangkitan emosi, sehingga mencegah emosi negatif untuk berkembang sepenuhnya (Gross, 2002: 282). Dalam sebuah konflik, ini bisa berarti membingkai ulang kritik dari seorang rekan kerja, bukan sebagai serangan personal, melainkan sebagai sebuah kesempatan untuk mendapatkan umpan balik yang berharga.

Strategi kognitif lainnya adalah pergeseran perspektif (*perspective-taking*), yaitu upaya sadar untuk melihat situasi dari sudut pandang pihak lain. Ini adalah inti dari empati kognitif. Dengan mencoba memahami kepentingan dan kekhawatiran yang mungkin dihadapi oleh pihak lain, seorang individu dapat bergerak dari *posisi* antagonistik menuju pemahaman yang lebih bernuansa. Hal ini menuntut individu untuk secara mental bergerak melampaui tuntutan permukaan (*posisi*) untuk memahami kebutuhan dan keinginan yang mendasarinya (*kepentingan*) (Fisher, *et al.*, 1991: 40). Terakhir, individu dapat secara proaktif mengelola atribusi kausal mereka. Dengan secara sadar menantang kecenderungan untuk melakukan *kesalahan atribusi fundamental* dan secara aktif mencari penjelasan situasional yang mungkin untuk perilaku pihak lain, kita dapat mencegah personalisasi konflik. Upaya ini melawan kecenderungan alami manusia terhadap *naïve realism*, yaitu keyakinan bahwa persepsi kita adalah cerminan objektif dari realitas (Ross & Ward, 1996: 110).

Strategi internal yang berfokus pada emosi dan kognisi harus dilengkapi dengan strategi perilaku yang terampil. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif di tengah ketegangan adalah salah satu prediktor terkuat dari hasil konflik yang konstruktif.

Salah satu teknik yang paling penting adalah komunikasi asertif. Asertivitas adalah jalan tengah yang sehat antara pasivitas (menekan kebutuhan diri) dengan agresivitas (melanggar hak orang lain). Asertivitas adalah kemampuan untuk membela diri tanpa kecemasan yang tidak semestinya dan mengekspresikan perasaan jujur dengan nyaman (Alberti & Emmons, 2008: 12). Ini melibatkan penggunaan pernyataan *I-statements* untuk mengomunikasikan perasaan dan kebutuhan tanpa menyalahkan, misalnya dengan mengatakan bahwa merasa frustrasinya ketika laporan terlambat karena itu memengaruhi jadwal diri, bahkan menjustifikasi keterlambatan itu sendiri.

Keterampilan mendengarkan secara aktif juga sangat krusial. Ini melampaui sekadar diam; Keterampilan mendengarkan adalah sebuah upaya tulus untuk memahami pesan lawan bicara secara utuh. Ini ditunjukkan melalui teknik-teknik seperti *parafrase* (menyatakan kembali konten dengan kata-kata sendiri), *refleksi perasaan* (menyatakan emosi yang kita amati), dan pengajuan pertanyaan klarifikasi. Prinsip untuk berusaha mengerti dulu baru dimengerti adalah kunci untuk membuka pintu menuju solusi sinergis (Covey, 1989: 235). Selain itu, individu dapat secara sadar mengelola komunikasi nonverbal mereka. Mempertahankan postur tubuh yang terbuka, kontak mata yang stabil, dan nada suara yang tenang dapat secara signifikan membantu de-eskalasi situasi. Sering kali, sinyal-sinyal nonverbal dan vokal membawa bobot yang lebih besar dalam komunikasi daripada kata-kata itu sendiri (Mehrabian, 1971: 44). Dengan menguasai repertoar perilaku ini, seorang individu dapat secara aktif membentuk dinamika interaksi konflik, mengubahnya dari sebuah pertarungan menjadi sebuah dialog pemecahan masalah.

## H. Strategi Mengatasi Konflik Organisasi

Ketika konflik melampaui level individual dan termanifestasi pada tingkat kelompok atau antar-kelompok, serangkaian strategi organisasional yang lebih terstruktur sangatlah diperlukan. Strategi-strategi ini bergerak dari intervensi interpersonal menuju

rekayasa struktural dan kultural. Pilihan strategi sangat bergantung pada diagnosis yang cermat terhadap jenis, sumber, dan intensitas konflik, menuntut seorang pemimpin untuk beralih dari sekadar peran sebagai penjaga perdamaian menjadi seorang manajer konflik yang strategis.

Salah satu pendekatan yang paling mendasar adalah melalui intervensi pihak ketiga. Ketika para pihak yang berkonflik tidak mampu menyelesaikan perselisihan mereka sendiri, pelibatan pihak ketiga yang netral dapat menjadi sangat efektif. Terdapat beberapa peran yang dapat dimainkan oleh pihak ketiga. Mediasi adalah *proses* di mana seorang mediator yang netral memfasilitasi komunikasi dan membantu para pihak untuk mencapai kesepakatan mereka sendiri; mediator mengontrol proses, sementara para pihak mengontrol *hasil*. Arbitrase adalah proses yang lebih formal di mana seorang arbiter mendengarkan argumen dari kedua belah pihak dan kemudian membuat sebuah keputusan yang mengikat; arbiter mengontrol hasil. Konsiliasi adalah bentuk yang lebih informal di mana seorang konsiliator berfungsi sebagai saluran komunikasi. Konsultasi melibatkan seorang konsultan yang tidak hanya mencoba menyelesaikan satu konflik spesifik, tetapi juga berupaya untuk meningkatkan hubungan antara para pihak dan mengajarkan mereka keterampilan resolusi konflik untuk masa depan (Walton, 1969: 112). Dalam organisasi, manajer sering kali diharapkan untuk memainkan peran-peran ini. Namun, untuk konflik yang sangat intens, menggunakan mediator profesional dari luar sering kali lebih efektif karena jaminan netralitas dan keahliannya.

Pendekatan strategis lainnya berfokus pada intervensi struktural, yaitu mengubah cara organisasi pendidikan dirancang untuk mengurangi sumber-sumber konflik yang inheren. Jika konflik berakar pada interdependensi tugas yang tinggi, organisasi pendidikan dapat menerapkan mekanisme koordinasi yang lebih kuat. Ini bisa berupa penciptaan peran penghubung (*liaison roles*) atau pembentukan gugus tugas (*task forces*) sementara dan tim permanen yang terdiri dari anggota dari berbagai unit fungsional. Jika konflik berasal dari kelangkaan sumber daya, strategi ekspansi



sumber daya dapat menjadi solusi. Namun, jika sumber daya tidak dapat ditambah, meningkatkan transparansi dan keadilan prosedural dalam proses alokasi dapat secara signifikan mengurangi konflik yang terkait.

Salah satu strategi struktural yang paling kuat adalah penciptaan tujuan superordinat. Cara paling efektif untuk mengurangi permusuhan antarkelompok adalah dengan memperkenalkan sebuah tujuan bersama yang sangat menarik bagi kedua kelompok namun tidak dapat dicapai tanpa kerja sama mereka (Sherif, 1961: 159). Dalam sebuah organisasi, ini bisa berupa menghadapi ancaman dari pesaing eksternal atau meluncurkan sebuah proyek inovatif. Tujuan superordinat ini secara efektif mengubah dinamika dari kita versus mereka menjadi kita bersama-sama. Terakhir, organisasi dapat secara sadar merancang ulang sistem imbalannya untuk mendorong kolaborasi. Dengan mengintegrasikan metrik kinerja tim dan bonus berbasis kelompok ke dalam sistem kompensasi, organisasi pendidikan dapat membuat aturan yang jelas bahwa kerja sama dihargai sama pentingnya dengan pencapaian individual.

Pada level yang paling makro, strategi yang paling efektif adalah membangun budaya resolusi konflik yang sehat. Ini adalah sebuah upaya jangka panjang untuk menanamkan norma, nilai, dan keterampilan manajemen konflik yang konstruktif ke dalam seluruh sendi organisasi pendidikan. Kepemimpinan memegang peran sentral dalam membentuk budaya ini. Para pemimpin pendidikan di semua jenjang harus secara konsisten menjadi teladan dalam cara mereka menangani perbedaan pendapat. Pilar fundamental dari budaya ini adalah *psychological safety*, sebuah iklim di mana para anggota merasa aman untuk menyuarakan ide, mengakui kesalahan, dan menantang *status quo* tanpa takut akan penghinaan atau pembalasan (Edmondson, 1999: 354). Para pemimpin pendidikan membangun keamanan psikologis dengan secara aktif mengundang masukan dan merespons kegagalan dengan sikap belajar.

Selain itu, organisasi harus menyediakan sistem dan proses resolusi yang jelas dan adil. Ini bisa berupa kebijakan pintu terbuka, prosedur pengaduan yang formal, atau penunjukan *ombudsman* internal. Kunci dari sistem ini adalah persepsi keadilan prosedural, yaitu keyakinan bahwa proses yang digunakan untuk menyelesaikan perselisihan adalah adil dan tidak memihak (Greenberg, 1990: 400). Terakhir, budaya resolusi diperkuat dengan menyediakan pelatihan keterampilan konflik secara luas. Dengan membekali semua karyawan dengan keterampilan dasar dalam komunikasi asertif, mendengarkan secara aktif, dan negosiasi berbasis kepentingan yang berfokus pada *kepentingan* di balik *posisi* (Fisher, *et al.*, 1991: 40). Para pemimpin organisasi pendidikan secara signifikan meningkatkan kapasitasnya untuk mengelola konflik di tingkat yang paling rendah sebelum pemimpin tersebut sempat bereskalasi.

Apabila secara sistematis para pemimpin dapat membangun pilar-pilar ini, maka sebuah organisasi pendidikan yang dipimpinnya dapat bertransformasi dari sebuah kondisi di mana konflik dihindari atau diperangi, menjadi sebuah *learning organization*. Dalam organisasi pendidikan semacam ini, konflik tidak lagi dipandang sebagai sebuah ancaman, melainkan sebagai sebuah sumber energi yang tak ternilai untuk refleksi, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan (Senge, 1990: 14).





## **BAB VIII**

### **MENGATASI STRES DALAM ORGANISASI**

**D**i tengah pusaran aktivitas dunia kerja modern, stres telah bertransformasi dari sekadar isu personal menjadi sebuah kondisi yang merasuk ke dalam sendi-sendi operasional organisasi. Stres bukan lagi sekadar ketidaknyamanan sesaat, melainkan sebuah respons psikofisiologis yang kompleks terhadap tuntutan kinerja yang kian meningkat. Fenomena ini adalah gema dari interaksi konstan antara manusia dengan lingkungannya; sebuah realitas yang secara fundamental memengaruhi kesehatan, kejernihan berpikir, dan kualitas hubungan interpersonal. Paradigma manajemen yang tercerahkan kini memandang stres bukan sebagai kelemahan individu, melainkan sebagai variabel organisasi krusial yang harus dipahami dan dikelola secara strategis. Mengabaikan stres sama halnya dengan membiarkan sinyal peringatan pada mesin yang bekerja terlalu keras, sebuah kelalaian yang pada akhirnya dapat berujung pada kelelahan sistemik, baik bagi individu maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, sebelum melompat ke solusi, pembahasan berikut akan memulai dengan membangun sebuah fondasi pemahaman yang kokoh. Penelaahan ini akan diawali dengan mengupas pengertian fundamental dari stres, memetakan gejala-gejala umumnya agar dapat dikenali sejak dini, membedah berbagai jenisnya dari yang memotivasi hingga yang melumpuhkan serta menganalisis konstelasi faktor-faktor yang menjadi pemicunya di tempat kerja. Dengan pemahaman yang jernih mengenai hakikatnya, barulah kita dapat melangkah ke ranah solusi yang efektif.

Setelah fondasi pemahaman terbentuk, fokus pembahasan akan beralih pada tindakan praktis, dimulai dengan merumuskan tujuan utama dari manajemen stres. Dari sana, akan diuraikan berbagai cara mengelola dan mengatasi tekanan ini, baik melalui strategi di level individu maupun intervensi pada level sistem organisasi. Namun, pembahasan tidak akan utuh tanpa menarik sebuah garis batas yang sangat penting. Karena itu, bagian akhir dari bab ini akan secara khusus mengupas perbedaan krusial antara stres dan depresi, sebuah kondisi klinis yang sering kali keliru disamakan. Guna memberikan kejelasan, akan diuraikan pula gejala, penyebab, dan cara pengobatan untuk depresi, dengan tujuan membekali pembaca dengan kearifan untuk membedakan antara tantangan psikologis dengan kondisi klinis yang memerlukan penanganan berbeda.

#### A. Pengertian Stres

Untuk dapat mengelola stres secara efektif, pertama-tama kita harus memahami esensinya yang kaya akan nuansa. Stres adalah respons alami tubuh saat menghadapi sebuah tantangan, perubahan, atau tekanan. Reaksi ini memicu perubahan fisik dan mental. Dalam kadar tertentu, stres memotivasi (*eustress*), namun jika berlebihan atau berlangsung lama (*distress*), ini dapat mengganggu kesehatan dan aktivitas sehari-hari. Stres bukanlah sekadar perasaan cemas atau tertekan, melainkan sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada sebuah peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang ia dambakan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting (Robbins & Judge, 2019: 562). Definisi ini menyoroti bahwa stres tidak selalu bersifat negatif; stress juga dapat muncul dari peluang yang positif (*eustress*), seperti promosi jabatan. Kerangka kerja teoretis yang paling berpengaruh dalam memahami proses ini adalah *Model Transaksional Stres*. Menurut model ini, stres bukanlah stimulus atau respons, melainkan sebuah *transaksi* antara individu dengan lingkungannya. Pengalaman stres dimediasi oleh dua proses penilaian kognitif: *primary appraisal* (evaluasi terhadap signifikansi situasi) dan *secondary appraisal* (evaluasi terhadap

sumber daya yang dimiliki untuk mengatasinya). Stres yang signifikan muncul ketika sebuah situasi dinilai dapat mengancam dan individu merasa sumber dayanya tidak memadai (Lazarus & Folkman, 1984: 31). Dari perspektif fisiologis, adanya respons tubuh terhadap stresor digambarkan melalui *General Adaptation Syndrome* yang memiliki tiga tahapan: tahap alarm (*fight-or-flight*), tahap resistensi, dan jika stresor berlanjut, dan tahap kelelahan, di mana sumber daya tubuh terkuras (Selye, 1956: 64).

Penelusuran lebih dalam pada *Model Transaksional Stres* menyingkap bahwa pengalaman stres secara fundamental bersifat subjektif. Sebuah peristiwa yang sama dapat dipersepsikan sebagai tantangan oleh satu individu, namun sebagai ancaman oleh individu lain. Perbedaan ini berakar pada variasi dalam kerangka kognitif dan nilai-nilai. *Primary appraisal* tidak hanya menentukan apakah sebuah situasi dianggap menekan, tetapi juga jenis emosi apa yang akan muncul; ancaman memicu kecemasan, sementara tantangan dapat membangkitkan harapan (Lazarus, 1991: 144). *Secondary appraisal* kemudian menjadi sangat krusial dalam menentukan intensitas respons stres. Ini adalah evaluasi terhadap opsi-opsi *coping* yang tersedia, yang mencakup sumber daya internal, seperti efikasi diri, dan eksternal, seperti dukungan sosial. Konsep *coping* menjadi pusat dari model ini, didefinisikan sebagai upaya kognitif dan perilaku yang terus berubah untuk mengelola tuntutan yang dinilai melampaui sumber daya individu (Folkman & Lazarus, 1980: 223). Upaya *coping* ini dapat dibedakan menjadi dua jenis utama: *problem-focused coping*, yang bertujuan untuk mengubah atau menghilangkan sumber stres (misalnya, bernegosiasi untuk tenggat waktu baru), dan *emotion-focused coping*, yang bertujuan untuk meregulasi respons emosional terhadap stres.

Dari perspektif biologis, pemahaman kita tentang stres telah bergerak jauh. Respons stres kini dipahami sebagai sebuah *kaskade neuroendokrin* yaitu proses beruntun atau berantai dari sinyal kimia di dalam tubuh, di mana sistem saraf (*neuro*) dan kelenjar hormon (*endokrin*) bekerja sama untuk merangsang pelepasan hormon secara bertahap yang dirancang oleh evolusi untuk

memobilisasi energi guna menghadapi ancaman. Ketika otak mendeteksi sebuah ancaman, maka akan mengaktifkan dua jalur utama. Jalur pertama yang cepat adalah sistem saraf simpatik, yang memicu pelepasan adrenalin dan noradrenalin. Jalur kedua yang sedikit lebih lambat adalah sumbu hipotalamus-hipofisis-adrenal, yang berpuncak pada pelepasan hormon kortisol, yang berfungsi meningkatkan ketersediaan energi dan menekan fungsi-fungsi yang tidak esensial dalam jangka pendek seperti sistem kekebalan tubuh (Sapolsky, 2004: 38). Masalahnya adalah, respons purba yang dirancang untuk ancaman fisik akut ini kini diaktifkan secara kronis oleh stresor psikososial di tempat kerja modern. Aktivasi yang berkepanjangan ini menyebabkan keausan kumulatif pada tubuh, sebuah konsep yang dikenal sebagai *allostatic load*. *Allostatic load* yang tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan risiko berbagai penyakit kronis, termasuk hipertensi, diabetes, dan depresi (McEwen, 1998: 171).

Sebuah kajian teoretis lain yang sangat berpengaruh dalam konteks organisasional adalah *Conservation of Resources Theory* (COR Theory). Berbeda dengan model transaksional, Teori COR berargumen bahwa esensi dari stres terletak pada potensi atau kehilangan aktual dari sumber daya yang dihargai. Individu secara fundamental termotivasi untuk memperoleh dan mempertahankan, serta melindungi sumber daya, yang dapat berupa objek, kondisi, seperti status pekerjaan, sumber daya personal, seperti harga diri, atau sumber daya energi, seperti waktu. (Hobfoll, 1989: 516). Dari perspektif ini, stres psikologis terjadi ketika individu dihadapkan pada (a) ancaman kehilangan sumber daya, (b) kehilangan sumber daya yang aktual, atau (c) kegagalan untuk memperoleh sumber daya setelah melakukan investasi yang besar. Salah satu kontribusi utama dari Teori COR adalah konsep *loss spiral*, di mana kehilangan sumber daya awal membuat individu lebih rentan terhadap kehilangan lebih lanjut, yang dapat dengan cepat mengarah pada kondisi kelelahan fisik, sosial emosional, dan mental yang disebabkan oleh stres berkepanjangan, biasanya dipicu oleh tekanan pekerjaan, inilah yang disebut *burnout*. Teori ini juga

menekankan primasi kehilangan, yaitu prinsip bahwa kehilangan sumber daya secara psikologis jauh lebih berdampak daripada perolehan sumber daya dalam jumlah yang setara.

Sebagai sebuah sintesis, keempat perspektif ini memberikan pemahaman yang kaya dan berlapis mengenai stres. Stres adalah sebuah kondisi dinamis yang melibatkan persepsi atas ketidakpastian dan kepentingan (Robbins & Judge). Pengalaman subjektif dari kondisi ini dimediasi oleh penilaian kognitif kita terhadap situasi dan sumber daya yang kita miliki untuk mengatasinya (*coping*) (Lazarus & Folkman). Transaksi psikologis ini memicu kaskade biologis yang nyata dan terukur, yang jika diaktifkan secara kronis, dapat merusak kesehatan fisik dan mental (Sapolsky & McEwen). Pada akhirnya, inti dari transaksi ini sering kali berpusat pada dinamika perolehan dan kehilangan sumber daya yang kita hargai, di mana ancaman kehilangan menjadi pemicu stres yang paling kuat. Pemahaman yang terintegrasi inilah yang menjadi landasan bagi strategi manajemen stres yang komprehensif dan efektif.

## **B. Gejala Umum Stres**

Manifestasi stres pada individu bersifat holistik, memengaruhi hampir setiap aspek dari keberadaan manusia. Gejala umum stres meliputi perubahan emosi (*mudah marah, cemas*), fisik (*sakit kepala, tegang otot, gangguan tidur*), kognitif (*sulit fokus, pelupa atau pikun*), dan perilaku (*menarik diri, perubahan nafsu makan*). Gejala-gejalanya bukanlah entitas yang terpisah, melainkan sebuah sindrom yang saling terkait, di mana disfungsi pada satu domain dapat memicu dan memperkuat disfungsi pada domain lainnya. Secara konvensional, gejala stres diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama yang saling berinteraksi: fisiologis, psikologis, dan perilaku. Pemahaman yang mendalam terhadap setiap kategori ini sangat krusial, karena sering kali gejala pada satu domain menjadi indikator yang paling terlihat dari masalah yang lebih dalam. Dengan demikian, mengenali spektrum penuh dari gejala stres memungkinkan sebuah diagnosis yang lebih akurat dan intervensi yang lebih komprehensif.



*Domain pertama* dan yang paling mendasar adalah *gejala fisiologis*, yang merupakan respons tubuh yang paling langsung terhadap persepsi ancaman. Gejala-gejala ini adalah gema dari kaskade (rangkaian) biologis yang dikenal sebagai respons *fight-or-flight*. Ketika dihadapkan pada stresor, tubuh dibanjiri dengan hormon seperti adrenalin dan kortisol. Aktivasi yang kronis oleh stresor psikososial di tempat kerja dapat menyebabkan kerusakan yang signifikan. Gejala yang paling umum mencakup sakit kepala tegang atau migrain. Peningkatan detak jantung dan tekanan darah (*hipertensi*) adalah gejala lain yang dalam jangka panjang menjadi faktor risiko utama bagi penyakit kardiovaskular. Sistem pencernaan juga sangat sensitif terhadap stres, yang dapat bermanifestasi dalam bentuk sakit perut atau *irritable bowel syndrome*. Stres kronis juga secara signifikan menekan fungsi sistem kekebalan tubuh, membuat individu lebih rentan terhadap infeksi dan memperlambat proses penyembuhan luka (Kiecolt-Glaser, *et al.*, 1995: 377). Gejala lain yang sering dilaporkan termasuk nyeri dada, kesulitan bernapas, kelelahan yang tidak dapat dijelaskan, dan gangguan tidur seperti insomnia.

*Domain kedua* adalah *gejala psikologis*, yang merupakan dampak stres pada lanskap internal pikiran dan perasaan seseorang. Gejala-gejala ini dapat dikelompokkan ke dalam komponen afektif (emosional) dan kognitif. Secara afektif, stres sering kali termanifestasi sebagai perasaan cemas, tegang, dan gelisah yang persisten. Iritabilitas atau sifat mudah marah juga merupakan gejala yang sangat umum. Perasaan sedih dan kehilangan minat juga dapat muncul, yang jika berlangsung lama dapat menjadi prekursor bagi depresi. Pada tingkat yang lebih parah, stres yang berkepanjangan dapat mengarah pada kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), yaitu perasaan terkurasnya sumber daya emosional, dan depersonalisasi atau sinisme, yaitu sikap negatif dan menjaga jarak terhadap pekerjaan. Kedua gejala ini, bersama dengan penurunan rasa pencapaian pribadi, merupakan tiga komponen inti dari sindrom *burnout*, sebuah kondisi psikologis yang secara spesifik terkait dengan stres kerja kronis (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001: 398).

Secara kognitif, stres memiliki dampak yang sangat merusak pada fungsi eksekutif. Gejala yang paling umum adalah penurunan kemampuan untuk berkonsentrasi dan memfokuskan perhatian. Kemampuan untuk membuat keputusan yang jernih juga terganggu, sering kali mengarah pada keraguan atau pengambilan keputusan yang impulsif. Memori kerja, yang penting untuk menahan dan memanipulasi informasi, juga dapat menurun secara signifikan. Selain itu, stres dapat memicu pola pikir negatif seperti *ruminasi*, yaitu memikirkan masalah secara berulang-ulang, dan *katastrofisasi*, yaitu kecenderungan untuk melebih-lebihkan kemungkinan hasil negatif. Banyak dari gejala kognitif ini dapat dijelaskan melalui teori *ego depletion*, yang menyatakan bahwa kapasitas kita untuk pengendalian diri dan pengambilan keputusan yang rasional adalah sumber daya yang terbatas. Stres yang konstan secara perlahan menguras sumber daya ini, membuat kita lebih rentan terhadap pilihan yang impulsif dan penurunan fungsi kognitif (Baumeister, *et al.*, 1998: 1252).

*Domain ketiga adalah gejala perilaku*, yang merupakan perubahan yang dapat diamati dalam tindakan seseorang. Salah satu area yang paling terpengaruh adalah kinerja pekerjaan, yang dapat termanifestasi sebagai penurunan produktivitas atau peningkatan tingkat kesalahan. Perilaku penarikan diri juga merupakan gejala yang sangat umum. Ini dapat berupa peningkatan absensi dan keterlambatan. Pada tingkat yang lebih serius, stres dan ketidakpuasan kerja adalah salah satu prediktor terkuat bagi niat untuk keluar dari organisasi. Perubahan dalam kebiasaan pribadi juga sering terjadi, seperti perubahan nafsu makan atau peningkatan konsumsi zat seperti alkohol atau nikotin sebagai mekanisme *coping* yang maladaptif. Dalam ranah interpersonal, beberapa individu mungkin menunjukkan penarikan diri sosial, sementara yang lain mungkin menjadi lebih agresif atau mudah tersinggung, lebih sering terlibat dalam argumen.

Penting untuk memahami bahwa ketiga domain gejala ini tidak beroperasi secara terpisah, melainkan saling terkait dalam sebuah sistem yang dinamis dan sering kali menguatkan diri

sendiri, menciptakan sebuah spiral negatif. Sebagai contoh, tekanan kerja yang tinggi (stresor) dapat menyebabkan sakit kepala (gejala fisiologis). Rasa sakit fisik ini kemudian dapat menyebabkan iritabilitas dan kesulitan berkonsentrasi (gejala psikologis). Kesulitan berkonsentrasi ini kemudian mengarah pada penurunan produktivitas (gejala perilaku). Kesalahan ini kemudian memicu umpan balik negatif dari atasan, yang pada gilirannya akan meningkatkan tingkat stres awal, dan siklus pun berlanjut. Fenomena somatisasi, di mana penderitaan psikologis diekspresikan melalui keluhan fisik, juga menyoroiti hubungan yang erat antara pikiran dan tubuh.

Oleh karena itu, seorang pemimpin atau praktisi sumber daya manusia yang efektif harus mampu berpikir secara sistemik. Ketika dihadapkan pada seorang karyawan yang menunjukkan gejala perilaku seperti absensi yang meningkat, mereka tidak boleh berhenti pada level perilaku saja. Sebaliknya, mereka harus terlatih untuk menggali lebih dalam, menanyakan tentang kesejahteraan psikologis dan bahkan fisik karyawan tersebut, untuk dapat memahami gambaran yang utuh. Pendekatan holistik inilah yang memungkinkan intervensi yang tidak hanya mengatasi gejala di permukaan, tetapi juga menyentuh akar penyebab dari respons stres, sehingga memberikan dukungan yang lebih bermakna dan efektif.

### C. Tujuan Mengatasi Stres

Tujuan fundamental dari manajemen stres dalam konteks organisasional bukanlah untuk mencapai sebuah keadaan nirwana yang bebas dari segala bentuk tekanan. Tujuan utama mengatasi stres adalah untuk menjaga kesehatan tubuh, menstabilkan emosi, dan meningkatkan kualitas hidup secara menyeluruh. Tujuan yang lebih canggih dan strategis adalah untuk mengoptimalkan tingkat stres, yaitu secara sadar mengelola interaksi antara individu dengan lingkungannya untuk memaksimalkan kinerja dan kesejahteraan secara simultan. Pemahaman ini berakar pada distingsi antara *eustress* dan *distress*. *Eustress* adalah stres yang bersifat positif dan konstruktif, yang kita alami saat dihadapkan pada sebuah

tantangan yang menarik dan dapat dikelola, yang memotivasi kita untuk mengerahkan upaya. Sebaliknya, *distress* adalah stres yang bersifat negatif dan destruktif, yang muncul dari tuntutan yang berlebihan atau dipersepsikan sebagai tidak dapat dikendalikan (Selye, 1974: 28).

Hubungan antara tingkat stres dengan kinerja ini secara elegan digambarkan Hukum Yerkes-Dodson yang mengemukakan bahwa kinerja akan meningkat seiring dengan meningkatnya gairah atau stres hingga mencapai sebuah titik optimal. Setelah titik tersebut terlampaui, peningkatan stres lebih lanjut justru akan menyebabkan penurunan kinerja yang drastis (Yerkes-Dodson, 1908: 481). Dengan demikian, tujuan utama dari manajemen stres adalah untuk membantu individu dan organisasi untuk secara sadar beroperasi di puncak kurva berbentuk U terbalik ini. Pada level individu, tujuan utama dari mengatasi stres adalah untuk meningkatkan resiliensi dan memperkuat sumber daya *coping*. Resiliensi adalah kapasitas untuk beradaptasi secara positif dalam menghadapi kesulitan. Ini bukanlah sebuah sifat bawaan yang statis, melainkan sebuah proses dinamis yang dapat dipelajari. Tujuan dari intervensi stres pada level ini adalah untuk membekali individu dengan serangkaian keterampilan kognitif, emosional, dan perilaku.

Ini sejalan dengan *Model Transaksional Stres*, di mana tujuan utamanya adalah untuk mengubah proses penilaian kognitif individu. Dengan melatih individu untuk secara konsisten membingkai ulang stresor dari sebuah ancaman menjadi sebuah tantangan, dan dengan meningkatkan persepsi mereka terhadap sumber daya *coping* yang mereka miliki, dampak negatif dari stresor dapat secara signifikan dikurangi (Lazarus & Folkman, 1984: 150). Lebih jauh, dari perspektif Teori Konservasi Sumber Daya, tujuan mengatasi stres adalah untuk menghentikan *loss spiral* dan memulai *gain spiral*. Ini berarti membantu individu untuk secara proaktif melindungi sumber daya mereka yang ada (seperti waktu dan energi) dari erosi akibat stres kronis, dan secara bersamaan, menginvestasikan sumber daya untuk memperoleh yang baru (Hobfoll, 2001: 354). Dengan

demikian, tujuan akhirnya bukanlah sekadar untuk bertahan dari stres, melainkan untuk bertumbuh melaluinya, sebuah konsep yang dikenal sebagai *post-traumatic growth*.

Dari perspektif organisasi, tujuan mengatasi stres dapat melampaui sekadar pemenuhan tanggung jawab etis; akan tetapi sebuah imperatif strategis. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan sebuah lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Ini adalah sebuah lingkungan di mana tuntutan pekerjaan diimbangi dengan sumber daya yang memadai dan di mana karyawan merasa dihargai. Kerangka kerja *Job Demands-Resources Model* memberikan sebuah landasan teoretis yang kuat untuk tujuan ini. Menurut model ini, kesejahteraan dan motivasi adalah hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dengan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tujuan dari manajemen stres organisasional adalah untuk secara sistematis mengurangi tuntutan yang tidak perlu (seperti ambiguitas peran) sambil secara bersamaan meningkatkan sumber daya (seperti otonomi, dukungan sosial, dan umpan balik) (Bakker & Demerouti, 2007: 312).

Dengan melakukan ini, organisasi tidak hanya mengurangi risiko *burnout* dan *distress*, tetapi juga secara aktif menumbuhkan *work engagement*, sebuah keadaan motivasional positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan, yang merupakan prediktor kuat bagi kinerja yang unggul. Pada akhirnya, tujuan yang paling holistik dari mengatasi stres adalah untuk membangun sebuah organisasi yang tangguh dan adaptif. Dalam lingkungan modern yang ditandai oleh volatilitas dan ketidakpastian, kemampuan sebuah organisasi untuk menyerap guncangan dan terus berkembang adalah kunci keunggulan kompetitif. Ketangguhan organisasional ini secara fundamental dibangun di atas ketangguhan kolektif dari para anggotanya. Sebuah tenaga kerja yang secara kronis mengalami *distress* akan menjadi rapuh, reaktif, dan resisten terhadap perubahan.

Sebaliknya, sebuah tenaga kerja yang memiliki tingkat stres yang optimal dan dibekali dengan sumber daya *coping* yang kuat akan menjadi lebih lincah, kreatif, dan terbuka terhadap tantangan

baru. Dengan secara proaktif mengelola stres, organisasi tidak hanya mengurangi biaya-biaya nyata yang terkait dengan absensi, perputaran karyawan, dan klaim kesehatan, tetapi juga secara tidak langsung berinvestasi dalam kapasitasnya untuk berinovasi dan belajar. Dengan demikian, tujuan mengatasi stres bukanlah sekadar sebuah program sumber daya manusia yang bersifat defensif, melainkan sebuah strategi proaktif yang bertujuan untuk mengubah tekanan dari sebuah ancaman menjadi sebuah sumber energi untuk vitalitas, pertumbuhan, dan keunggulan yang berkelanjutan.

#### D. Jenis-Jenis Stres

Penelaahan yang mendalam terhadap fenomena stres menyingkap bahwa stres bukanlah sebuah entitas tunggal, melainkan sebuah spektrum pengalaman yang dapat diklasifikasikan melalui berbagai lensa. Salah satu taksonomi yang paling fundamental membedakan jenis-jenis stres berdasarkan dimensi temporal atau durasinya. Stres terbagi ke dalam dua kategori utama berdasarkan dampaknya: *Eustress* (stres positif yang memotivasi) dan *Distress* (stres negatif yang mengganggu). *Distress* sendiri diklasifikasikan lagi berdasarkan durasinya, yaitu *stres akut* (waktunya singkat) dan *stres kronis* (waktunya berkepanjangan), serta memiliki tingkat keparahan mulai dari ringan hingga berat.

Jenis yang pertama dan paling umum adalah stres akut. Ini adalah respons di sini dan saat ini terhadap tuntutan dan tekanan yang dirasakan secara langsung atau diantisipasi dalam waktu dekat, seperti saat bergegas menyelesaikan tenggat waktu. Secara fisiologis, stres akut memicu aktivasi sistem saraf simpatik dan pelepasan adrenalin. Jika dikelola dengan baik, stres akut dapat bersifat menggairahkan dan bermanfaat. Namun, episode stres akut yang terlalu sering membawa kita pada jenis kedua, yaitu stres akut episodik. Ini terjadi pada individu yang secara konstan mengalami episode stres akut, seolah-olah krisis adalah cara hidup mereka. Individu ini sering kali hidup dalam keadaan tergesa-gesa, tidak terorganisir, dan selalu merasa di bawah tekanan. Kepribadian Tipe A, yang ditandai oleh ambisi yang kompetitif dan

rasa urgensi waktu yang konstan, sangat rentan terhadap jenis stres ini (Friedman & Rosenman, 1974: 123). Stres akut episodik jauh lebih merusak, sering kali menyebabkan ketegangan interpersonal yang konstan dan gejala fisik seperti sakit kepala tegang.

Bentuk stres yang paling berbahaya adalah stres kronis. Berbeda dengan stres akut yang bersifat sementara, stres kronis adalah tekanan yang berlangsung dalam periode waktu yang lama, sering kali berasal dari situasi yang tampaknya tak berkesudahan dan di luar kendali individu. Ini adalah stres yang menggiling, yang secara perlahan menguras sumber daya fisik dan psikologis. Dari perspektif fisiologis, stres kronis ditandai oleh aktivasi sumbu *hipotalamus-hipofisis-adrenal* yang bersifat berkepanjangan dan tingkat kortisol yang tinggi. Paparan jangka panjang terhadap hormon-hormon stres ini menyebabkan *allostatic load* atau “keausan” kumulatif pada tubuh, yang secara signifikan meningkatkan risiko berbagai penyakit kronis (McEwen, 2000: 171). Secara psikologis, stres kronis adalah prekursor utama bagi sindrom *burnout*, yang ditandai oleh kelelahan emosional, sinisme, dan penurunan rasa pencapaian (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001: 398). Karena sifatnya yang persisten, stres kronis sering kali membuat individu merasa tidak berdaya dan putus asa, sebuah kondisi yang disebut sebagai *learned helplessness*, yang merupakan faktor kerentanan utama bagi depresi (Seligman, 1975: 22).

Selain klasifikasi berdasarkan durasi, sebuah taksonomi yang sangat berguna membedakan jenis-jenis stres berdasarkan sifat dari sumbernya. Kerangka kerja ini membedakan antara *challenge stressors* dengan *hindrance stressors*. Distingsi ini sangat krusial karena ia menjelaskan mengapa beberapa bentuk stres dapat memiliki hubungan positif dengan kinerja, sementara yang lain hampir selalu bersifat negatif. Stresor tantangan adalah tuntutan di tempat kerja yang, meskipun menekan, dipersepsikan oleh individu sebagai peluang untuk belajar, bertumbuh, dan mencapai penguasaan. Stresor jenis ini cenderung memicu emosi positif seperti semangat dan memotivasi individu untuk mengerahkan upaya lebih besar. Contoh dari stresor tantangan mencakup

beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, dan tingkat tanggung jawab yang besar. *Challenge stressors* memiliki hubungan positif dengan motivasi dan kinerja, meskipun juga dapat meningkatkan ketegangan (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005: 765).

Sebaliknya, stresor hambatan adalah tuntutan di tempat kerja yang dipersepsikan oleh individu sebagai penghalang yang tidak perlu bagi pencapaian tujuan dan pertumbuhan pribadi. Stresor jenis ini cenderung memicu emosi negatif seperti kemarahan dan frustrasi, serta secara aktif menghambat motivasi. Contoh dari stresor hambatan mencakup birokrasi yang berbelit-belit, politik kantor, ambiguitas peran, dan konflik peran. Berbeda dengan stresor tantangan, stresor hambatan secara konsisten menunjukkan hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan kinerja, serta hubungan positif dengan niat untuk keluar dari organisasi.

Persepsi terhadap sebuah tuntutan sebagai “tantangan” atau “hambatan” juga sangat dipengaruhi oleh perbedaan individual. Kepribadian, misalnya, memainkan peran penting. Individu yang tinggi dalam sifat *neuroticism* cenderung akan mempersepsikan lebih banyak situasi sebagai ancaman atau hambatan, sementara individu yang tinggi dalam sifat *openness to experience* mungkin lebih cenderung melihatnya sebagai tantangan. Selain itu, pola pikir atau *mindset* juga sangat berpengaruh. Individu dengan *growth mindset*, yaitu keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan melalui dedikasi dan kerja keras, lebih mungkin untuk membingkai ulang sebuah tugas yang sulit sebagai sebuah kesempatan untuk belajar. Sebaliknya, individu dengan *fixed mindset*, yang percaya bahwa kemampuan adalah bawaan dan tidak dapat diubah, akan lebih mungkin untuk melihat tugas yang sulit sebagai sebuah ancaman terhadap citra diri mereka (Dweck, 2006: 7).

Kajian stresor tantangan dan hambatan ini dapat memiliki implikasi manajerial yang sangat praktis, yang menyiratkan bahwa tujuan manajemen stres bukanlah untuk menghilangkan semua tuntutan. Sebaliknya, tujuan yang lebih efektif adalah untuk secara strategis mengurangi atau menghilangkan *hindrance stressors* yang



tidak perlu, sambil secara bersamaan menyediakan sumber daya yang memadai (seperti otonomi dan dukungan sosial) agar para karyawan dapat secara efektif menghadapi dan bahkan berkembang dari *challenge stressors*. Dengan melakukan ini, organisasi dapat menciptakan sebuah lingkungan yang secara simultan menantang dan suportif, sebuah kondisi yang optimal untuk menumbuhkan *eustress* dan keterlibatan kerja yang tinggi.

## **E. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Stres**

Pengalaman stres bukanlah sebuah fenomena yang muncul dari ruang hampa, melainkan sebuah resultan dari interaksi dinamis antara individu dengan lingkungannya. Untuk memahami mengapa beberapa individu atau kelompok mengalami tingkat stres yang lebih tinggi daripada yang lain, diperlukan sebuah analisis ekologis yang menelaah berbagai faktor atau stresor. Stres merupakan reaksi tubuh terhadap situasi yang tampak berbahaya atau menantang. faktor pemicunya terbagi menjadi dua kategori besar: faktor internal (psikologis dan biologis) dan faktor eksternal (lingkungan dan sosial). Agar pemahaman kita lebih luas dan mendalam tentang kedua faktor tersebut, maka elemen-elemen pokoknya secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Faktor Internal (Biologis & Psikologis)**

Faktor internal berasal dari dalam diri sendiri dan memengaruhi bagaimana seseorang mempersepsikan serta merespons suatu tekanan. Termasuk ke dalam faktor internal adalah:

- a. Pola pikir dan kognitif; yaitu cara individu atau seseorang menginterpretasikan sebuah peristiwa dan memandang masalah sebagai ancaman akan lebih mudah stres dibanding mereka yang melihatnya sebagai tantangan.
- b. Tipe kepribadian; sifat tertentu seperti kepribadian yang perfeksionis, kompetitif, ambisius, dan tidak sabaran lebih rentan mengalami stres kronis karena selalu menuntut hasil sempurna.
- c. Harga diri (*self-esteem*); tingkat kepercayaan diri seseorang. individu dengan harga diri rendah cenderung merasa tidak mampu mengatasi masalah, yang memicu kecemasan mendalam.

- d. Kondisi fisik dan kesehatan; penyakit kronis, kurang tidur, ketidakseimbangan hormon (seperti kortisol dan tiroid), atau rasa nyeri yang berkepanjangan secara langsung menguras energi mental.
- e. Kemampuan koping (*coping mechanism*); yaitu strategi seseorang dalam menghadapi masalah dan jika kopingnya buruk (seperti menghindar atau menyalahkan diri sendiri), tingkat stres akan semakin memburuk.

## **2. Faktor eksternal (Lingkungan & Sosial)**

Faktor eksternal adalah tekanan yang berasal dari lingkungan seperti situasi, objek, atau orang-orang di sekitar individu.

- a. Lingkungan kerja; yaitu beban kerja yang terlalu tinggi, tenggat waktu (*deadline*) yang ketat, konflik dengan atasan atau rekan kerja, serta ketidakjelasan peran di tempat kerja
- b. Tekanan akademik; yaitu bagi pelajar atau mahasiswa, stres sering dipicu oleh tumpukan tugas, ujian penting, persaingan nilai, dan ekspektasi tinggi dari orang tua.
- c. Masalah finansial; yaitu kesulitan keuangan, utang yang menumpuk, biaya hidup yang tinggi, atau kehilangan pekerjaan merupakan salah satu pemicu stres paling berat.
- d. Hubungan interpersonal; yaitu konflik dalam keluarga, perceraian, putus cinta, atau merasa terisolasi dan tidak mendapatkan dukungan dari lingkungan sosial.
- e. Peristiwa hidup yang signifikan; yaitu perubahan besar dalam hidup, baik yang negatif (kematian orang tersayang, bencana alam) maupun yang positif namun menuntut adaptasi besar (pernikahan, pindah rumah, melahirkan).
- f. Kondisi lingkungan fisik: yaitu lingkungan yang bising, macet, polusi udara, suhu ekstrem, atau tinggal di daerah dengan tingkat kriminalitas tinggi.

Dalam konteks organisasional, faktor-faktor yang dapat menyebabkan stress dapat diklasifikasikan secara luas ke dalam tiga

domain utama yang saling memengaruhi, yaitu faktor organisasional, faktor lingkungan, dan faktor personal. Intervensi yang dapat dianggap paling efektif adalah yang mampu mengidentifikasi dan menargetkan sumber stres yang paling relevan. Faktor organisasional sering kali menjadi sumber stresor yang paling kuat. Ini dapat diuraikan ke dalam beberapa subkategori. Tuntutan tugas merujuk pada sifat pekerjaan itu sendiri, seperti beban kerja kuantitatif yang berlebihan atau kompleksitas pekerjaan yang tinggi. Tuntutan peran adalah sumber stres psikologis yang sangat umum. Ini mencakup role conflict, di mana seorang individu dihadapkan pada ekspektasi yang saling bertentangan (misalnya, seorang manajer yang harus menjadi teman sekaligus penilai bagi timnya), dan role *ambiguity*, di mana ekspektasi serta kriteria evaluasi dari sebuah peran tidak terdefinisi dengan jelas. Konflik dan ambiguitas peran ini secara langsung berkontribusi pada ketegangan dan ketidakpuasan kerja (Kahn, *et al.*, 1964: 342).

Tuntutan interpersonal juga merupakan faktor yang sangat signifikan. Hubungan yang buruk dengan rekan kerja, kurangnya dukungan sosial, dan terutama hubungan yang disfungsi dengan atasan langsung, dapat menciptakan sebuah lingkungan kerja yang sangat toksik. *Abusive supervision* terbukti menjadi prediktor kuat bagi penderitaan psikologis. Struktur organisasi juga dapat menjadi sumber stres. Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan atau rendahnya tingkat otonomi dapat meningkatkan stres karena ia merampas rasa agensi individu. Kerangka kerja yang sangat berpengaruh mengemukakan bahwa pekerjaan yang paling menekan adalah yang memiliki tuntutan tinggi namun kendali rendah (*high-strain jobs*) (Karasek, 1979: 287). Model ini kemudian diperluas dengan menambahkan dimensi dukungan sosial, yang menunjukkan bahwa dukungan dari rekan kerja dan atasan dapat berfungsi sebagai penyangga penting yang memitigasi dampak negatif dari pekerjaan dengan tuntutan tinggi (Johnson & Hall, 1988: 299).

Di luar batas-batas organisasi, individu juga dipengaruhi oleh serangkaian faktor yang berasal dari lingkungan yang lebih luas. Ketidakpastian ekonomi adalah salah satu yang paling pervasif.

Di tengah siklus bisnis yang fluktuatif, ancaman resesi, atau restrukturisasi industri, karyawan sering kali dihadapkan pada kekhawatiran tentang keamanan kerja. Ketidakpastian politik juga dapat menjadi sumber stres, terutama bagi organisasi yang beroperasi di industri yang sangat diregulasi. Perubahan teknologi yang cepat adalah faktor lingkungan lainnya yang semakin dominan. Tuntutan untuk terus-menerus mempelajari keterampilan baru, ketakutan bahwa pekerjaan akan digantikan oleh otomatisasi, dan kaburnya batas antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi akibat konektivitas yang konstan (*technostress*) adalah manifestasi dari dampak negatif perubahan teknologi.

Yang mungkin paling menentukan dalam membentuk respons akhir terhadap stresor, adalah faktor personal. Individu bukanlah penerima pasif dari tekanan eksternal; mereka membawa serta serangkaian karakteristik unik yang memoderasi pengalaman stres. Karakteristik kepribadian adalah salah satu moderator yang paling banyak diteliti. Individu dengan tingkat *neuroticism* yang tinggi lebih rentan terhadap stres. Sebaliknya, individu dengan *internal locus of control* yang kuat, yaitu keyakinan bahwa mereka memiliki kendali atas nasib mereka sendiri, cenderung lebih proaktif dalam mengatasi stres. Demikian pula, individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi lebih mungkin untuk memandang stresor sebagai tantangan. Kepribadian Tipe A, yang ditandai oleh ambisi kompetitif dan urgensi waktu yang konstan, juga secara konsisten dikaitkan dengan tingkat stres yang lebih tinggi (Friedman & Rosenman, 1974: 254).

Selain itu, gaya atribusi seseorang juga sangat berpengaruh. Individu dengan gaya penjelasan yang pesimis cenderung melihat peristiwa negatif sebagai sesuatu yang permanen, pervasif, dan disebabkan oleh faktor internal, sebuah pola pikir yang memperkuat respons stres. Sebaliknya, individu yang telah mengembangkan optimisme yang dipelajari mampu membingkai ulang kesulitan sebagai sesuatu yang sementara, spesifik, dan dapat diatasi (Seligman, 1998: 48). Pengalaman kerja sebelumnya juga memainkan peran; individu yang lebih berpengalaman

cenderung telah mengembangkan mekanisme *coping* yang lebih efektif. Dukungan sosial dari teman dan keluarga di luar pekerjaan juga berfungsi sebagai penyangga yang sangat penting. Terakhir, konflik antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi (*work-life conflict*) adalah faktor personal yang semakin signifikan. Ketika tuntutan dari peran pekerjaan secara negatif memengaruhi kemampuan seseorang untuk memenuhi tuntutan dalam peran keluarga, hal ini akan menciptakan sebuah sumber stres kronis yang sangat kuat.

#### **F. Cara Mengelola Stres dalam Organisasi**

Mengelola stres dalam sebuah organisasi menuntut sebuah pendekatan yang komprehensif dan berlapis, yang bergerak melampaui sekadar intervensi reaktif menuju sebuah strategi proaktif yang terintegrasi. Stres dapat dikelola secara efektif dengan mengenali pemicunya, lalu gunakan teknik pernapasan untuk menenangkan sistem saraf. Seimbangkan dengan olahraga rutin guna melepas hormon endorfin, batasi penggunaan gawai, dan jangan ragu untuk mencari dukungan profesional jika diperlukan. Organisasi yang efektif tidak hanya menyerahkan tanggung jawab pengelolaan stres kepada individu, melainkan secara sadar merancang sebuah tatanan kerja yang secara inheren lebih sehat secara psikologis. Pendekatan organisasional ini dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan intervensi: primer, sekunder, dan tersier.

Intervensi primer adalah yang paling proaktif, berfokus pada eliminasi atau mitigasi stresor di sumbernya. Ini adalah tentang mengubah organisasi, bukan mengubah individu. Salah satu strategi primer yang paling fundamental adalah melalui seleksi dan penempatan yang lebih baik. Dengan menggunakan proses asesmen yang valid untuk memastikan adanya kesesuaian yang baik antara individu dengan tuntutan pekerjaan (*person-job fit*) serta budaya organisasi (*person-organization fit*), organisasi dapat secara signifikan mengurangi stres yang timbul dari ketidakcocokan sejak awal. Klarifikasi peran juga merupakan intervensi primer

yang sangat kuat. Dengan menyediakan deskripsi pekerjaan yang jelas, tujuan yang terukur, dan alur wewenang yang transparan, organisasi dapat secara langsung mengurangi *role ambiguity* dan *role conflict*, yang merupakan dua sumber stres utama di tempat kerja (Kahn, *et al.*, 1964: 342).

Strategi primer lainnya yang sangat kuat adalah perancangan ulang pekerjaan (*job redesign*). Daripada menerima desain pekerjaan sebagai sesuatu yang tetap, organisasi dapat secara sengaja memperkaya pekerjaan untuk memberikan lebih banyak variasi keterampilan, otonomi, dan umpan balik. Peningkatan otonomi dan kendali atas pekerjaan sendiri secara konsisten terbukti menjadi salah satu penyangga stres yang paling kuat. Pekerjaan yang paling menekan adalah yang memiliki tuntutan tinggi namun kendali rendah (*high-strain jobs*) (Karasek, 1979: 287). Teknik spesifik seperti *job rotation* (untuk mengurangi kebosanan), *job enlargement* (untuk meningkatkan variasi tugas), dan *job enrichment* (untuk meningkatkan tanggung jawab dan otonomi) adalah manifestasi praktis dari perancangan ulang pekerjaan. Peningkatan komunikasi organisasional juga merupakan intervensi primer yang krusial. Komunikasi yang transparan, tepat waktu, dan dua arah dapat secara signifikan mengurangi ketidakpastian, yang merupakan salah satu pemicu utama kecemasan, terutama selama masa perubahan.

Intervensi sekunder berfokus pada peningkatan kesadaran dan pengembangan keterampilan individu untuk mengelola stres. Pendekatan ini tidak menghilangkan stresor, tetapi membekali karyawan dengan sumber daya untuk meresponsnya secara lebih efektif. Pelatihan manajemen stres adalah bentuk intervensi sekunder yang paling umum. Program-program ini dapat mencakup berbagai modul, mulai dari edukasi tentang sifat stres, hingga pelatihan keterampilan spesifik seperti teknik relaksasi atau meditasi *mindfulness*. Meditasi *mindfulness* telah terbukti secara ilmiah dapat mengurangi *ruminasi*, meningkatkan regulasi emosi, dan bahkan menghasilkan perubahan struktural di otak yang terkait dengan resiliensi (Kabat-Zinn, 1994: 4). Pelatihan

juga dapat berfokus pada keterampilan kognitif-perilaku, seperti mengidentifikasi dan menantang pola pikir negatif. Salah satu model yang sering digunakan adalah model A-B-C, di mana individu diajarkan bahwa bukan peristiwa yang memicu (*activating event*) yang secara langsung menyebabkan konsekuensi emosional (*consequences*), melainkan keyakinan (*beliefs*) atau interpretasi kita terhadap peristiwa tersebut (Ellis & MacLaren, 1998: 20).

Program kesehatan dan kebugaran (*wellness programs*) juga termasuk dalam kategori intervensi sekunder. Organisasi yang progresif semakin menyadari bahwa kesejahteraan fisik dan mental saling terkait erat. Inisiatif seperti subsidi keanggotaan pusat kebugaran, kelas yoga di tempat kerja, seminar manajemen keuangan, atau promosi nutrisi sehat dapat secara signifikan meningkatkan kapasitas individu untuk menahan stres. Mendorong gaya hidup sehat seperti olahraga teratur tidak hanya memperbaiki kesehatan fisik, tetapi juga terbukti secara ilmiah dapat mengurangi level hormon stres dan meningkatkan suasana hati melalui pelepasan endorfin.

Intervensi tersier adalah pendekatan yang paling reaktif, berfokus pada penyediaan layanan untuk merehabilitasi individu yang telah mengalami dampak negatif dari stres. Meskipun idealnya intervensi primer dan sekunder dapat mencegah sebagian besar masalah, intervensi tersier tetap menjadi jaring pengaman yang sangat penting. Bentuk yang paling umum dari intervensi ini adalah Program Bantuan Karyawan. Ini adalah layanan konseling rahasia yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawannya untuk membantu mereka mengatasi berbagai masalah pribadi dan pekerjaan. Kunci dari keberhasilan program ini adalah jaminan kerahasiaan yang mutlak; tanpa itu, karyawan tidak akan pernah merasa cukup aman untuk menggunakannya. Intervensi tersier lainnya dapat mencakup kebijakan cuti medis yang suportif dan program kembali bekerja (*return-to-work programs*) yang terstruktur bagi karyawan yang telah absen karena masalah kesehatan terkait stres.

Pendekatan yang paling efektif dalam mengelola stres dalam organisasi adalah yang mengintegrasikan ketiga level intervensi ini dalam sebuah strategi yang koheren. Hanya berfokus pada intervensi tersier tanpa mengatasi stresor di sumbernya sama halnya dengan terus-menerus mengepel lantai tanpa mematikan keran yang bocor. Sebaliknya, sebuah strategi yang komprehensif akan secara simultan bekerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat (primer), membekali karyawan dengan keterampilan untuk berkembang di dalamnya (sekunder), dan menyediakan jaring pengaman yang kuat bagi mereka yang membutuhkan bantuan tambahan (tersier).

### **G. Cara Mengatasi Stres**

Di samping intervensi organisasional yang bersifat sistemik, individu memegang agensi yang signifikan dalam menavigasi dan memitigasi dampak stres melalui serangkaian strategi *coping* personal. Mengembangkan repertoar strategi ini bukanlah sekadar sebuah tindakan reaktif, melainkan sebuah praktik proaktif untuk membangun resiliensi dan menjaga kesejahteraan holistik. Pendekatan individual terhadap manajemen stres dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa domain strategis yang saling melengkapi, mulai dari pengelolaan sumber daya eksternal, intervensi fisiologis, teknik relaksasi, pemanfaatan sumber daya sosial, hingga restrukturisasi kognitif.

Strategi pertama yang paling fundamental adalah pengelolaan sumber daya pribadi secara efektif, terutama dalam domain waktu dan energi. Banyak stresor di tempat kerja berakar pada perasaan kewalahan. Di sinilah penerapan teknik manajemen waktu menjadi sangat krusial. Kerangka kerja yang sangat berpengaruh mengkategorikan aktivitas berdasarkan urgensi dan kepentingannya. Individu yang efektif secara sadar bergerak menjauh dari aktivitas yang mendesak tetapi tidak penting, dan secara proaktif mendedikasikan sebagian besar waktu mereka untuk aktivitas yang penting tetapi tidak mendesak, seperti perencanaan, pencegahan, dan pengembangan diri (Covey, 1989: 151). Dengan



berfokus pada aktivitas penting ini, individu bergerak dari mode pemadam kebakaran menuju mode pengelolaan yang lebih strategis. Hal ini secara signifikan meningkatkan rasa kendali, yang merupakan salah satu penyangga stres psikologis yang paling kuat. Ketika individu mempersepsikan bahwa mereka memiliki kendali atas lingkungan mereka, dampak negatif dari stresor objektif dapat secara signifikan dikurangi (Glass & Singer, 1972: 157). Keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk mengelola tuntutan secara efektif, atau *self-efficacy*, juga merupakan prediktor utama dari resiliensi stres (Bandura, 1997: 193).

Strategi kedua berfokus pada intervensi fisiologis dan perilaku, yang mengakui hubungan dua arah antara kesehatan tubuh dengan resiliensi mental. Salah satu intervensi yang paling ampuh adalah peningkatan aktivitas fisik. Olahraga teratur berfungsi sebagai antidepresan dan ansiolitik alami. Secara fisiologis, olahraga membantu meregulasi sistem stres tubuh dengan mengurangi tingkat hormon stres seperti kortisol dan melepaskan endorfin. Olahraga juga secara langsung memengaruhi struktur dan fungsi otak, meningkatkan neuroplastisitas dan menumbuhkan sel-sel otak baru di hipokampus, sebuah area yang sangat penting untuk memori dan regulasi suasana hati (Ratey, 2008: 55). Di luar olahraga, perhatian terhadap nutrisi dan tidur juga merupakan pilar fundamental. Nutrisi yang seimbang menyediakan bahan bakar yang dibutuhkan otak untuk berfungsi secara optimal (Kaplan & Rucklidge, 2021: 88). Tidur, khususnya, memainkan peran yang sangat krusial dalam pemrosesan emosional. Selama tidur, terutama pada fase *REM*, otak memproses kembali pengalaman emosional hari itu dalam sebuah lingkungan neurokimia yang lebih tenang. Kurang tidur yang kronis merampas kesempatan ini, membuat amigdala (pusat emosi otak) menjadi hiperaktif dan korteks prefrontal (pusat rasionalitas) menjadi kurang aktif, sebuah resep biokimia untuk reaktivitas emosional yang berlebihan (Walker, 2017: 145).

Strategi ketiga melibatkan penerapan teknik relaksasi yang secara langsung menargetkan respons fisiologis terhadap

stres. Salah satu pendekatan yang paling kuat adalah meditasi *mindfulness*. *Mindfulness* adalah praktik melatih perhatian untuk fokus pada saat ini secara sengaja dan tanpa menghakimi. Penelitian neurosains telah menunjukkan bahwa praktik *mindfulness* yang teratur dapat secara signifikan mengurangi reaktivitas amigdala dan meningkatkan kepadatan materi abu-abu di area otak yang terkait dengan regulasi emosi (Kabat-Zinn, 1994: 21). Ada pula sebuah mekanisme fisiologis yang disebut *relaxation response*, yang dapat dipicu oleh berbagai praktik meditatif dan ditandai oleh penurunan metabolisme, detak jantung, dan tekanan darah (Benson, 1975: 63). Teknik relaksasi lainnya yang lebih terstruktur termasuk pernapasan diafragmatik dan relaksasi otot progresif.

Strategi keempat yang sangat krusial adalah pemanfaatan dan perluasan jaringan dukungan sosial. Kualitas hubungan interpersonal kita adalah salah satu prediktor terkuat bagi kesehatan mental. Dukungan sosial berfungsi sebagai penyangga yang sangat kuat terhadap dampak negatif dari stres, baik dengan secara langsung meningkatkan kesejahteraan maupun dengan membantu individu untuk mengatasi stresor secara lebih efektif (Cohen & Wills, 1985: 310). Dukungan ini dapat mengambil beberapa bentuk: dukungan emosional (ekspresi empati), dukungan instrumental (bantuan nyata), dukungan informasional (penyediaan nasihat), dan dukungan penilaian (umpan balik). Dukungan dari atasan dan rekan kerja secara spesifik sangat penting dalam memitigasi stres di tempat kerja (House, 1981: 23).

Strategi kelima, yang beroperasi pada level kognitif, adalah restrukturisasi kognitif. Pendekatan ini berakar pada wawasan bahwa bukan peristiwa itu sendiri yang menyebabkan penderitaan, melainkan interpretasi kita terhadap peristiwa tersebut. Restrukturisasi kognitif adalah sebuah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menantang, dan mengganti pola pikir negatif yang otomatis. Ini melibatkan beberapa langkah. Pertama, individu belajar untuk menjadi pengamat dari pikirannya sendiri. Kedua, ia belajar untuk mengevaluasi validitas dari pikiran-pikiran tersebut dan mengidentifikasi distorsi kognitif umum, seperti berpikir

hitam-putih atau *katastrofisasi* (Burns, 1980: 42). Ketiga, ia secara aktif mengembangkan pikiran alternatif yang lebih seimbang dan realistis. Pendekatan ini merupakan inti dari *Cognitive Behavioral Therapy* dan *Rational Emotive Behavior Therapy* (Beck, 1976; Ellis, 1962). Dengan secara konsisten mempraktikkan restrukturisasi kognitif, individu dapat secara fundamental mengubah respons emosional dan perilakunya terhadap stresor.

## H. Perbedaan Stres dan Depresi

Meskipun stres dan depresi sering kali tumpang tindih dalam gejalanya, keduanya adalah kondisi yang secara fundamental berbeda. Stres pada dasarnya adalah sebuah reaksi psikofisiologis terhadap sebuah pemicu eksternal yang dapat diidentifikasi. Sebaliknya, depresi adalah sebuah kondisi atau gangguan suasana hati yang persisten dan pervasif, yang secara signifikan mengganggu fungsi sehari-hari bahkan sering kali tanpa adanya pemicu eksternal yang jelas. Stres adalah respons tubuh terhadap tekanan atau tantangan yang bersifat sementara dan memiliki pemicu yang jelas. Sebaliknya, depresi adalah gangguan mental yang memengaruhi suasana hati, pikiran, dan motivasi secara mendalam. Depresi tidak selalu memiliki pemicu khusus dan gejalanya berlangsung lebih lama.

Perbedaan diagnostik yang paling krusial terletak pada durasi dan gejala inti. Gejala-gejala stres biasanya bersifat sementara dan cenderung akan mereda ketika pemicunya dihilangkan. Sebaliknya, menurut kriteria dalam *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, depresi klinis ditandai oleh kehadiran suasana hati tertekan atau kehilangan minat atau kesenangan (*anhedonia*) hampir sepanjang hari, hampir setiap hari, selama setidaknya dua minggu. Gejala ini harus disertai oleh serangkaian gejala lain seperti perubahan berat badan, gangguan tidur, kelelahan, perasaan tidak berharga, dan penurunan kemampuan untuk berkonsentrasi (American Psychiatric Association, 2013: 160). *Anhedonia*, atau ketidakmampuan untuk merasakan kegembiraan bahkan dari aktivitas yang sebelumnya disukai, adalah gejala pembeda yang

sangat kuat. Sementara stres dapat membuat seseorang merasa terlalu sibuk atau lelah untuk menikmati hobi, depresi sering kali merenggut kemampuan untuk merasakan kesenangan itu sendiri.

Penelaahan pada level neurobiologis dan kognitif menyingkap perbedaan yang lebih tajam. Respons stres pada dasarnya adalah sebuah upaya adaptif dari sistem tubuh untuk menghadapi tuntutan. Sebaliknya, depresi sering kali ditandai oleh disregulasi yang lebih mendalam pada sistem neurokimia otak. Hipotesis klasik mengemukakan bahwa depresi terkait dengan defisiensi *neurotransmitter* seperti serotonin dan norepinefrin, yang secara fundamental mengatur suasana hati (Hirschfeld, 2000: 224). Penelitian yang lebih baru juga menyoroti peran peradangan kronis tingkat rendah dan penurunan level *Brain-Derived Neurotrophic Factor (BDNF)*, sebuah protein yang krusial untuk kesehatan dan pertumbuhan neuron, terutama di area otak seperti hipokampus (Duman & Monteggia, 2006: 1116). Secara kognitif, stres dicirikan oleh proses penilaian (*appraisal*) terhadap sebuah stresor spesifik, di mana fokus utamanya adalah mengatasi tuntutan tersebut. Sebaliknya, proses kognitif dalam depresi sering kali lebih global dan pervasif. Depresi dilanggengkan oleh tiga serangkai kognitif negatif (*negative cognitive triad*), yaitu pandangan negatif yang mendarah daging terhadap diri sendiri (“Saya tidak berharga”), dunia (“Semuanya buruk”), dan masa depan (“Tidak akan pernah membaik”) (Beck, 1976: 87). Pola pikir ini sering kali disertai dengan *ruminasi*, sebuah proses di mana individu secara pasif dan berulang-ulang memikirkan perasaan tertekannya tanpa terlibat dalam pemecahan masalah yang aktif. Ruminasi terbukti menjadi prediktor kuat bagi onset dan durasi episode depresi (Nolen-Hoeksema, 2000: 1061).

Perbedaan fundamental lainnya termanifestasi dalam dampak fungsional dan sosial. Stres biasanya terkait secara kontekstual dengan sumber stresor. Seseorang mungkin sangat stres di tempat kerja, namun masih mampu berfungsi secara relatif normal dalam konteks keluarga. Sebaliknya, salah satu ciri khas depresi adalah sifatnya yang pervasif, meresap ke dalam hampir semua

aspek kehidupan. Dampak sosial dari depresi juga sering kali lebih parah. Jika stres dapat mendorong individu untuk mencari dukungan sosial sebagai mekanisme *coping*, sebuah respons yang disebut *tend-and-befriend* (Taylor, 2006: 411), depresi justru sering kali menyebabkan penarikan diri sosial yang signifikan. Individu yang depresi mungkin akan mengisolasi diri karena kelelahan yang luar biasa atau keyakinan bahwa mereka adalah beban bagi orang lain. Dampak fungsional depresi yang melumpuhkan inilah yang menjadikannya sebagai penyebab utama kecacatan di seluruh dunia (World Health Organization, 2021).

Sebagai sebuah analogi, jika stres dapat diibaratkan sebagai badai yang ganas namun pada akhirnya akan berlalu setelah pemicunya hilang, maka depresi lebih menyerupai sebuah kabut tebal yang persisten. Kabut tersebut menyelimuti seluruh kehidupan seseorang, meredupkan warna, mengaburkan jalan ke depan, dan tidak akan hilang hanya karena cuaca di luar tampak cerah. Mengakui perbedaan kualitatif ini sangatlah penting. Stres sering kali dapat dikelola secara efektif melalui strategi *coping* individual. Sebaliknya, depresi klinis adalah sebuah kondisi medis serius yang sering kali memerlukan intervensi profesional, seperti psikoterapi, pengobatan, atau kombinasi keduanya.

## **I. Gejala Umum Depresi**

Gejala umum depresi, atau lebih tepatnya Gangguan Depresi Mayor, jauh melampaui sekadar perasaan sedih. Depresi adalah sebuah sindrom yang memengaruhi hampir setiap aspek kehidupan seseorang, mulai dari suasana hati, kognisi, hingga fungsi fisik. Depresi adalah gangguan suasana hati yang ditandai dengan rasa sedih berkepanjangan, kehilangan minat, dan penurunan energi yang berlangsung terus-menerus selama minimal dua minggu. Gejalanya dapat sangat mengganggu aktivitas sehari-hari, pekerjaan, dan kehidupan sosial penderitanya. Kriteria diagnostik yang diakui secara internasional mensyaratkan adanya setidaknya lima dari sembilan gejala berikut yang berlangsung selama minimal dua minggu, di mana salah satu dari dua gejala pertama harus ada (American Psychiatric Association, 2013: 160).

Gejala pertama dan yang paling sentral adalah suasana hati tertekan yang persisten. Ini bukan kesedihan biasa yang datang dan pergi, melainkan sebuah keadaan afektif negatif yang mendalam dan pervasif, yang dapat digambarkan sebagai perasaan sedih, hampa, atau putus asa. Gejala kedua yang juga merupakan inti adalah *anhedonia*, yaitu penurunan minat atau kesenangan yang nyata dalam semua atau hampir semua aktivitas yang sebelumnya dinikmati. Anhedonia memiliki dua komponen: *motivational anhedonia*, yaitu hilangnya hasrat untuk mengejar hal-hal yang menyenangkan, dan *consummatory anhedonia*, yaitu ketidakmampuan untuk merasakan kesenangan saat aktivitas itu dilakukan (Treadway & Zald, 2011: 59). Hobi, interaksi sosial, atau pekerjaan yang dulu memberikan kepuasan kini terasa hambar dan kosong.

Diluar gejala inti afektif, depresi secara signifikan memengaruhi domain somatik atau vegetatif. Gangguan tidur adalah salah satu gejala yang paling umum, yang dapat bermanifestasi sebagai *insomnia* (kesulitan tidur) atau *hipersomnia* (tidur berlebihan). Pola tidur klasik pada depresi sering kali melibatkan pengurangan waktu tidur gelombang lambat (*deep sleep*) dan permulaan fase tidur yang ditandai oleh gerakan mata yang cepat, yang krusial untuk pemrosesan emosional, yang terjadi lebih awal dari seharusnya dan mengganggu proses restoratif otak (Nestler, *et al.*, 2002: 1381). Perubahan nafsu makan atau berat badan yang signifikan juga sering terjadi. Kelelahan atau kehilangan energi yang persisten adalah gejala lain yang melumpuhkan; ini bukanlah kelelahan biasa, melainkan sebuah perasaan lelah yang mendalam dan tidak kunjung hilang bahkan setelah beristirahat. Terakhir, perubahan psikomotor yang dapat diamati oleh orang lain juga merupakan gejala penting. Ini bisa berupa *agitasi psikomotor*, yaitu kegelisahan yang tidak bertujuan, atau *retardasi psikomotor*, di mana gerakan, bicara, dan proses berpikir menjadi sangat lambat.

Domain ketiga yang sangat terpengaruh adalah kognisi dan evaluasi diri. Depresi secara fundamental mengubah cara seseorang berpikir. Gejala kognitif yang paling menonjol adalah perasaan tidak berharga atau rasa bersalah yang berlebihan dan tidak sesuai.

Penurunan kemampuan untuk berpikir, berkonsentrasi, atau membuat keputusan juga merupakan gejala yang sangat umum. Individu mungkin merasa bahwa pikiran mereka “berkabut” atau lambat. Disfungsi eksekutif ini merupakan manifestasi dari bagaimana depresi memengaruhi korteks prefrontal. Pola pikir negatif ini sering kali menjadi faktor yang melanggengkan depresi itu sendiri; ketika seseorang tidak dapat berkonsentrasi, kinerjanya menurun, yang kemudian memperkuat keyakinan negatifnya bahwa ia tidak berharga (Beck, 1976: 109). Gejala kognitif yang paling serius adalah pikiran berulang tentang kematian atau bunuh diri. Kehadiran ide bunuh diri menandakan tingkat penderitaan yang ekstrem dan merupakan sebuah keadaan darurat medis.

Sebagai sebuah sintesis, penting untuk memahami bahwa gejala-gejala ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk sebuah sindrom yang saling menguatkan. Suasana hati yang tertekan mengurangi motivasi untuk terlibat dalam aktivitas, yang pada gilirannya akan memperburuk suasana hati. Gangguan tidur menyebabkan kelelahan, yang membuat sulit untuk berkonsentrasi, yang kemudian dapat menyebabkan kesalahan di tempat kerja, yang pada akhirnya akan memperkuat perasaan tidak berharga. Interaksi yang kompleks antara gejala afektif, somatik, dan kognitif inilah yang menciptakan sebuah *downward spiral* yang membuat depresi menjadi kondisi yang begitu melumpuhkan dan sulit untuk diatasi tanpa bantuan profesional.

## **J. Penyebab Depresi**

Depresi bukan sekadar kesedihan biasa, melainkan gangguan kesehatan mental yang kompleks. Kondisi ini umumnya dipicu oleh kombinasi faktor biologis (ketidakseimbangan zat kimia otak seperti serotonin), genetik (riwayat keluarga), psikologis (trauma atau stres berat), serta kondisi medis tertentu. Upaya untuk membedah etiologi depresi menyingkap sebuah kebenaran bahwa kondisi ini bukanlah hasil dari satu penyebab tunggal, melainkan sebuah sindrom multifaktorial yang kompleks. Paradigma yang paling komprehensif untuk memahami jalinan yang rumit ini adalah model biopsikososial, yang merangkul sebuah pandangan

holistik. Model ini mengemukakan bahwa depresi muncul dari interaksi antara kerentanan biologis (gen dan sirkuit otak), kerentanan psikologis (pola pikir dan kepribadian), dan tekanan lingkungan (konteks sosial). Salah satu pilar pertama dalam model ini adalah pengakuan atas kerentanan genetik. Penelitian telah memberikan bukti bahwa depresi memiliki komponen heritabilitas yang signifikan, di mana sekitar sepertiga dari variasi dalam risiko depresi di populasi dapat diatribusikan pada faktor genetik (Kendler, *et al.*, 2006: 1443). Namun, genetika tidak beroperasi secara deterministik. Kerentanan genetik bersifat poligenik, melibatkan kontribusi kecil dari banyak gen. Salah satu gen yang paling banyak diteliti adalah yang mengatur transportasi serotonin. Ada bukti yang menunjukkan adanya interaksi gen-lingkungan, di mana individu dengan varian gen tertentu menunjukkan risiko depresi yang jauh lebih tinggi setelah mengalami peristiwa kehidupan yang penuh tekanan (Caspi, *et al.*, 2003: 386). Hal ini mengilustrasikan sebuah prinsip yang lebih luas, yaitu model diatesis-stres. Menurut model ini, faktor genetik menciptakan sebuah predisposisi, yang kemudian dapat diaktifkan oleh stresor lingkungan untuk memicu sebuah episode depresi (Monroe & Simons, 1991: 399).

Penelusuran lebih dalam pada domain biologis membawa kita ke dalam neurokimia dan neurosirkuit otak. Hipotesis yang paling awal adalah hipotesis monoamin, yang mengemukakan bahwa depresi disebabkan oleh defisiensi *neurotransmitter* tertentu di otak, terutama serotonin, norepinefrin, and dopamin (Hirschfeld, 2000: 4). Pemahaman modern telah bergeser menuju analisis terhadap disregulasi sirkuit otak yang lebih luas. Pencitraan otak fungsional pada individu yang depresi secara konsisten menunjukkan pola aktivitas yang abnormal pada jejaring sirkuit yang mengatur suasana hati. Sering kali ditemukan adanya hiperaktivitas di amigdala (pusat emosi negatif) dan hipoaktivitas di korteks prefrontal dorsolateral (yang terlibat dalam regulasi emosi) (Davidson, *et al.*, 2002: 614). Disregulasi ini juga terkait erat dengan sistem respons stres utama tubuh, yang dikenal sebagai sumbu hipotalamus-hipofisis-adrenal. Stres kronis dapat menyebabkan hiperaktivitas sumbu



ini, yang mengarah pada tingkat kortisol yang tinggi dan bersifat neurotoksik, terutama bagi hipokampus. Selain itu, hipotesis neuroplastisitas menyatakan bahwa depresi mungkin melibatkan penurunan kapasitas otak untuk beradaptasi. Sebuah protein yang sangat penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan neuron, yang dikenal sebagai faktor neurotropik yang diturunkan dari otak, secara konsisten ditemukan lebih rendah pada individu yang depresi (Duman & Monteggia, 2006: 1116). Bidang psiko-neuro-imunologi juga menyoroti peran peradangan kronis tingkat rendah (*low-grade chronic inflammation*) dalam patofisiologi depresi, yang dapat memengaruhi fungsi *neurotransmitter* dan neuroplastisitas (Miller & Raison, 2016: 98).

Di luar fondasi biologis, faktor psikologis memainkan peran sentral. Inti dari depresi bukanlah peristiwa itu sendiri, melainkan interpretasi negatif yang mendarah daging terhadap peristiwa tersebut. Ada sebuah pola pikir pesimis yang pervasif mengenai diri sendiri (“Saya tidak kompeten”), dunia (“Dunia adalah tempat yang kejam”), dan masa depan (“Tidak ada harapan”), yang dikenal sebagai tiga serangkai kognitif negatif (*negative cognitive triad*) (Beck, 1976: 87). Pola pikir ini diperkuat oleh serangkaian distorsi kognitif, seperti berpikir hitam-putih atau generalisasi berlebihan. Perspektif kognitif lainnya yang relevan adalah gaya atribusi pesimis. Individu dengan gaya ini cenderung mengatribusikan peristiwa negatif pada penyebab yang *internal* (“Ini salah saya”), *stabil* (“Ini akan selalu terjadi”), dan *global* (“Ini akan merusak segalanya”), sebuah pola pikir yang menumbuhkan perasaan tidak berdaya (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978: 50). Selain itu, *ruminasi* adalah kecenderungan untuk secara pasif dan berulang-ulang memikirkan perasaan tertekan serta penyebabnya, tanpa terlibat dalam pemecahan masalah yang aktif. Proses ini pada akhirnya hanya memperdalam dan memperpanjang episode depresi (Nolen-Hoeksema, 2000: 1061).

Pengalaman hidup, terutama pada masa-masa formatif, juga merupakan faktor psikologis yang sangat kuat. Peristiwa kehidupan yang penuh tekanan, seperti kehilangan orang yang

dicintai atau kehilangan pekerjaan, secara konsisten diidentifikasi sebagai pemicu utama bagi episode depresi. Kehadiran peristiwa kehidupan yang sangat mengancam secara signifikan meningkatkan risiko depresi, terutama pada individu yang tidak memiliki faktor pelindung seperti hubungan intim yang suportif (Brown & Harris, 1978: 102). Sekali lagi, model diatesis-stres memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami interaksi ini, di mana stresor berinteraksi dengan kerentanan yang sudah ada sebelumnya (Monroe & Simons, 1991: 399). Trauma masa kanak-kanak, seperti pelecehan atau pengabaian, merupakan salah satu prediktor terkuat bagi depresi di kemudian hari. Kualitas ikatan emosional awal dengan pengasuh utama juga akan membentuk sebuah model kerja internal (*internal working model*) tentang diri sendiri dan orang lain. Individu dengan gaya kelekatan yang tidak aman (*insecure attachment*) cenderung akan mengembangkan pandangan negatif tentang diri mereka sendiri dan kesulitan untuk mempercayai orang lain, yang merupakan faktor kerentanan yang signifikan (Bowlby, 1977: 201).

Depresi tidak dapat dipahami sepenuhnya tanpa mempertimbangkan faktor sosial dan lingkungan yang lebih luas. Salah satu faktor sosial yang paling kuat adalah dukungan sosial. Kehadiran hubungan yang kuat dan suportif berfungsi sebagai penyangga yang sangat penting terhadap dampak negatif dari stres. Sebaliknya, isolasi sosial dan kesepian secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan risiko depresi. Status sosio-ekonomi juga merupakan prediktor yang signifikan. Individu yang hidup dalam kemiskinan atau menghadapi ketidakamanan finansial secara konsisten menunjukkan tingkat depresi yang lebih tinggi, kemungkinan besar karena paparan yang lebih besar terhadap stresor kronis dan akses yang lebih terbatas terhadap sumber daya *coping*. Faktor budaya juga memainkan peran penting dalam membentuk bagaimana depresi dialami dan diekspresikan, serta memengaruhi stigma yang terkait dengan penyakit mental. Selain itu, diskriminasi dan marginalisasi merupakan sebuah bentuk stres sosial kronis yang secara signifikan meningkatkan risiko depresi.

## K. Cara Pengobatan Depresi

Depresi dapat diatasi melalui kombinasi perubahan gaya hidup dan bantuan profesional. Terapkan rutinitas harian yang terstruktur, olahraga ringan seperti jalan pagi, konsumsi makanan bergizi, dan dapatkan paparan sinar matahari. Jangan memendam perasaan; ceritakan pada orang terpercaya atau cari bantuan profesional melalui psikolog dan psikiater. Mengingat statusnya sebagai sebuah kondisi medis yang serius dengan dasar neurobiologis dan psikososial yang kompleks, pengobatan Gangguan Depresi Mayor menuntut sebuah pendekatan yang terstruktur dan berbasis bukti. Jauh dari sekadar upaya untuk menghibur, intervensi klinis modern didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang mekanisme yang melanggengkan gangguan ini. Secara umum, pilar utama dalam pengobatan depresi adalah psikoterapi dan farmakoterapi, yang sering kali menunjukkan efektivitas sinergis ketika dikombinasikan. Pemilihan modalitas pengobatan sangat bergantung pada serangkaian faktor, termasuk tingkat keparahan gejala dan preferensi pasien. Namun, di luar intervensi klinis formal, sebuah pendekatan yang holistik juga secara krusial mengintegrasikan intervensi gaya hidup. Cara pengobatan depresi yang paling efektif bukanlah sebuah resep tunggal, melainkan sebuah rencana perawatan yang dipersonalisasi.

Pilar pertama dan salah satu yang paling fundamental adalah psikoterapi, atau terapi bicara. Pendekatan ini bertujuan untuk membantu individu memahami dan mengubah pola pikir, perasaan, dan perilaku yang berkontribusi pada depresi mereka. Di antara berbagai aliran, Terapi Kognitif-Perilaku adalah salah satu yang memiliki basis bukti empiris terkuat. Terapi ini secara sistematis membantu individu untuk pertama-tama mengidentifikasi pikiran otomatis negatif dan distorsi kognitif yang melanggengkan suasana hati tertekan (Burns, 1980: 42). Setelah diidentifikasi, terapis dan klien bekerja secara kolaboratif untuk menantang validitas dari pikiran-pikiran ini dan menggantinya dengan pola pikir yang lebih realistis. Selain intervensi kognitif, terapi ini juga mencakup komponen perilaku yang kuat, yang dikenal sebagai aktivasi

perilaku. Teknik ini secara langsung melawan penarikan diri dan *anhedonia* dengan mendorong individu untuk secara bertahap menjadwalkan kembali aktivitas-aktivitas yang memberikan rasa pencapaian atau kesenangan, bahkan jika pada awalnya mereka tidak merasa termotivasi (Jacobson, *et al.*, 2001: 255).

Bentuk psikoterapi lain yang juga sangat efektif adalah Terapi Interpersonal. Berbeda dengan Terapi Kognitif-Perilaku yang berfokus pada proses internal, Terapi Interpersonal berfokus pada konteks hubungan di mana depresi muncul. Terapi ini membantu individu untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dalam salah satu dari empat area interpersonal utama: kesedihan yang rumit, perselisihan peran, transisi peran, atau defisit interpersonal (Klerman, *et al.*, 1984: 88). Selain itu, Terapi Kognitif Berbasis *Mindfulness* mengintegrasikan terapi kognitif dengan praktik *mindfulness*. Tujuannya bukanlah untuk mengubah isi pikiran negatif, melainkan untuk mengubah *hubungan* individu dengan pikirannya, yaitu dengan mengamatnya sebagai peristiwa mental yang datang dan pergi. Pendekatan ini terbukti sangat efektif dalam mencegah kekambuhan pada individu dengan riwayat depresi berulang (Segal, Williams, & Teasdale, 2002: 40).

Pilar kedua, terutama untuk kasus sedang hingga berat, dapat dipergunakan farmakoterapi, yaitu penggunaan obat-obatan antidepresan. Intervensi biologis ini bertujuan untuk memperbaiki disregulasi pada sistem *neurotransmitter* otak. Kelas obat yang paling umum diresepkan saat ini adalah Inhibitor Pengambilan Kembali Serotonin Selektif, seperti *fluoxetine* atau *sertraline*. Obat-obatan ini bekerja dengan memblokir reabsorpsi serotonin di sinaps, sehingga meningkatkan ketersediaannya. Kelas obat lain termasuk Inhibitor Pengambilan Kembali Serotonin-Norepinefrin, seperti *venlafaxine*, yang menargetkan dua sistem *neurotransmitter* sekaligus (Hirschfeld, 2000: 4). Antidepresan biasanya memerlukan waktu antara empat hingga delapan minggu untuk menunjukkan efek penuhnya. Penelitian berskala besar telah menunjukkan bahwa meskipun banyak pasien merespons dengan baik, sebagian lainnya mungkin memerlukan beberapa kali percobaan dengan obat yang berbeda

atau kombinasi untuk mencapai remisi (Rush, *et al.*, 2006: 656). Efek antidepresan juga diyakini terkait dengan kemampuannya untuk mendorong neuroplastisitas, sebagian dengan meningkatkan level protein yang dikenal sebagai faktor neurotropik yang diturunkan dari otak (Duman & Monteggia, 2006: 1116).

Di luar dua pilar utama tersebut, terdapat serangkaian intervensi gaya hidup dan perilaku yang memainkan peran krusial. Salah satu yang paling kuat adalah aktivitas fisik. Bukti ilmiah menunjukkan bahwa olahraga teratur memiliki efek antidepresan yang signifikan, dengan efek yang sebanding dengan psikoterapi atau farmakoterapi untuk depresi ringan hingga sedang (Cooney, *et al.*, 2013: 1). Nutrisi juga merupakan area yang semakin mendapat perhatian. Adopsi pola makan sehat, seperti diet Mediterania yang kaya akan buah-buahan, sayuran, dan ikan, dapat secara signifikan mengurangi gejala depresi (Jacka, *et al.*, 2017: 435). Tidur yang cukup dan berkualitas juga sangat penting. Mempraktikkan higiene tidur yang baik dapat membantu memutus siklus negatif antara tidur yang buruk dengan suasana hati yang buruk.

Untuk kasus-kasus depresi yang parah atau resisten terhadap pengobatan standar, terdapat pula serangkaian intervensi somatik dan neuromodulasi. Modalitas yang paling mapan dan paling efektif untuk depresi berat adalah Terapi Elektrokonvulsif. Prosedur medis yang aman dan sangat terkontrol ini melibatkan pemberian stimulus listrik singkat ke otak untuk menginduksi kejang yang terkontrol secara terapeutik, dan memiliki tingkat respons yang sangat tinggi (American Psychiatric Association, 2001: 27). Teknik neuromodulasi yang lebih baru dan kurang invasif juga telah dikembangkan. Stimulasi Magnetik Transkranial adalah prosedur non-invasif yang menggunakan medan magnet untuk menstimulasi area otak tertentu yang diketahui kurang aktif pada depresi. Stimulasi Saraf Vagus melibatkan implantasi perangkat kecil yang secara periodik menstimulasi saraf vagus. Di garis depan penelitian, terdapat pula minat yang sangat besar pada potensi terapeutik dari zat-zat psikedelik, seperti *psilocybin*, yang diberikan dalam konteks psikoterapi. Penelitian awal menunjukkan

bahwa pendekatan ini dapat menghasilkan pengurangan gejala depresi yang cepat dan bertahan lama, kemungkinan besar dengan mengatur ulang sirkuit otak (Carhart-Harris, *et al.*, 2016: 63).

Sebagai sebuah kesimpulan, pendekatan pengobatan depresi yang paling efektif sering kali mengikuti model perawatan berjenjang (*stepped-care model*). Model ini menyarankan untuk memulai dengan intervensi yang paling tidak intensif namun efektif (seperti perubahan gaya hidup atau psikoterapi singkat untuk kasus ringan) dan hanya “melangkah naik” ke perawatan yang lebih intensif (seperti farmakoterapi, terapi kombinasi, atau neuromodulasi) jika diperlukan. Pendekatan yang dipersonalisasi dan kolaboratif antara pasien dan penyedia layanan kesehatan ini, yang memanfaatkan berbagai modalitas pengobatan yang tersedia, memberikan harapan besar bahwa pemulihan dari depresi bukan hanya mungkin, tetapi juga dapat diharapkan.





## **BAB IX**

### **BUDAYA ORGANISASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA**

**D**i dalam setiap organisasi, melampaui struktur formal dan strategi yang terdokumentasi, bersemayam sebuah kekuatan tak kasat mata yang sangat pervasif. Kekuatan ini adalah budaya organisasi, sebuah jiwa kolektif, sebuah matriks dari asumsi dan nilai bersama yang secara kuat membentuk cara para anggota berpikir, merasa, dan bertindak. Budaya organisasi adalah perekat sosial yang menyatukan individu menjadi sebuah entitas yang koheren, memberikan mereka identitas bersama dan norma tak tertulis yang memandu perilaku. Di sisi lain dari spektrum organisasional, terdapat produktivitas kerja, sebuah manifestasi yang paling nyata dari efektivitas. Produktivitas adalah cerminan dari kemampuan organisasi untuk secara efisien mengubah sumber daya menjadi hasil yang bernilai. Hubungan antara kedua konsep ini, antara dunia makna yang tak berwujud dengan dunia hasil yang terukur, merupakan salah satu area penyelidikan yang paling krusial. Budaya bukanlah sekadar latar belakang yang pasif; akan tetapi sebuah sistem operasi yang secara aktif memengaruhi setiap proses yang pada akhirnya bermuara pada produktivitas.

Untuk memahami bagaimana kekuatan tak kasat mata ini diterjemahkan menjadi hasil yang terukur, penelaahan ini akan terlebih dahulu membedah sisi yang lebih berwujud dari persamaan tersebut, yaitu produktivitas kerja. Dimulai dari pengertian fundamentalnya, kita akan menguraikan berbagai manfaat yang diberikannya bagi keberlangsungan organisasi. Pembahasan akan dilanjutkan dengan mengidentifikasi indikator-indikator kunci yang dapat digunakan untuk



menilainya, menganalisis konstelasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta mengupas berbagai cara untuk mengukur dan, yang terpenting, meningkatkannya secara sistematis.

Setelah membangun pemahaman yang kokoh mengenai hasil yang diinginkan, barulah kita akan menyelami kekuatan pendorong di baliknya budaya organisasi tersebut. Bagian ini akan dimulai dengan pengertian budaya itu sendiri, menguraikan karakteristik-karakteristik yang membentuk profil uniknya, dan menganalisis berbagai fungsi vital yang dijalankannya. Penelaahan akan diperdalam dengan melihat dinamika internalnya bagaimana terbentuk dan berubah serta menelaah berbagai klasifikasi yang membantu kita memetakannya. Pada akhirnya, kedua bagian ini akan ditunen bersama untuk menunjukkan bagaimana investasi dalam membangun budaya yang positif bukanlah sekadar sebuah tujuan sosial, melainkan sebuah strategi yang paling fundamental untuk mencapai produktivitas kerja yang unggul dan berkelanjutan.

#### **A. Pengertian Produktivitas Kerja**

Secara umum, pengertian produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil kerja (*output*) yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya atau masukan (*input*) yang digunakan. Produktivitas kerja adalah ukuran seberapa efisien seseorang atau sebuah tim dalam menyelesaikan tugas dan menghasilkan *output* dalam jangka waktu tertentu. Semakin banyak hasil kerja yang bisa dicapai dalam waktu yang sama atau lebih singkat, maka semakin tinggi produktivitasnya. Produktivitas kerja tidak hanya dilihat dari seberapa cepat seseorang bekerja, tetapi juga dari kualitas hasil yang dihasilkan. Misalnya, seorang karyawan yang mampu menyelesaikan lima laporan dengan akurasi tinggi dalam sehari memiliki tingkat produktivitas yang baik.

Produktivitas kerja, dalam esensinya, merupakan sebuah tolok ukur fundamental dalam diskursus manajemen yang mengukur efisiensi transformatif dari upaya manusia. Pada level yang paling dasar, ia didefinisikan sebagai rasio antara *output* yang dihasilkan dengan *input* yang digunakan. Pengertian ini, meskipun tampak sederhana, menyembunyikan sebuah kompleksitas yang

mendalam. Input tidak hanya mencakup sumber daya yang berwujud seperti jam kerja dan modal, tetapi juga sumber daya tak berwujud seperti pengetahuan dan energi motivasional. Demikian pula, *output* tidak terbatas pada jumlah unit produk, melainkan juga mencakup dimensi kualitas, ketepatan waktu, dan inovasi. Produktivitas sejati menuntut perpaduan sinergis antara efisiensi, yaitu melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*), dengan efektivitas, yaitu melakukan hal yang benar (*doing the right things*) (Drucker, 1963: 54). Dengan demikian, pengertian produktivitas kerja yang matang melampaui sekadar kalkulasi mekanistik; ia adalah sebuah ukuran holistik dari kemampuan sebuah organisasi untuk secara cerdas menciptakan nilai.

Penelusuran historis terhadap konsep produktivitas menyingkap sebuah evolusi paradigmatis. Di era manajemen ilmiah, produktivitas dipandang secara dominan melalui lensa mekanistik, dengan fokus pada optimalisasi gerakan fisik dan standarisasi proses kerja untuk memaksimalkan *output* per unit waktu (Taylor, 1911: 36). Namun, seiring dengan pergeseran ekonomi ke basis pengetahuan, pengertian ini terbukti tidak memadai. Dalam konteks kerja pengetahuan modern, *input* yang paling krusial bukanlah tenaga fisik, melainkan modal intelektual dan emosional. Kinerja seseorang tidak hanya dimotivasi oleh pencarian nafkah, tetapi juga oleh ekspresi pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Hal ini menegaskan bahwa produktivitas di abad ke-21 sangat bergantung pada faktor-faktor seperti kreativitas dan kolaborasi. Kinerja yang unggul juga sangat terkait dengan pemenuhan penghargaan intrinsik seperti perasaan berprestasi, bukan hanya imbalan ekstrinsik (Stone, 2002: 37).

Dengan demikian, pengertian produktivitas modern telah diperluas untuk mencakup tidak hanya kinerja tugas, yaitu efektivitas dalam menjalankan tugas-tugas formal, tetapi juga kinerja kontekstual. Kinerja tugas adalah “apa” yang dikerjakan oleh seorang karyawan, sementara kinerja kontekstual adalah “bagaimana” melakukannya dalam konteks sosial organisasi (Borman & Motowidlo, 1993: 72). Kinerja kontekstual mencakup

perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan mendukung tujuan organisasi, yang secara kolektif dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1988: 4). Karyawan yang paling produktif secara holistik adalah mereka yang tidak hanya ahli dalam tugasnya, tetapi juga merupakan warga organisasi yang baik.

Memahami produktivitas kerja secara komprehensif juga menuntut sebuah pengakuan atas sifatnya yang multi-level. Produktivitas bukanlah fenomena yang hanya bersemayam pada tingkat individu, melainkan sebuah hasil yang muncul dari interaksi dinamis antara individu, tim, dan sistem organisasi. Produktivitas individual adalah fondasinya. Namun, dalam organisasi modern, produktivitas tim sering kali menjadi lebih penting. Tim yang efektif mampu menghasilkan sinergi positif, di mana hasil kolektif mereka melampaui apa yang dapat dicapai oleh para anggotanya jika bekerja sendiri-sendiri (Katzenbach & Smith, 1993: 45). Pada level tertinggi, terdapat produktivitas organisasional. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* memberikan sebuah lensa yang berguna untuk memahami produktivitas pada level ini, dengan menyeimbangkan metrik finansial dengan metrik dari tiga perspektif lain yang menjadi pendorong kinerja masa depan: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992: 72).

Sebagai sebuah sintesis, pengertian produktivitas kerja dalam konteks kontemporer adalah sebuah konstruk yang memiliki beragam dimensi, berlapis, dan dinamis. Produktivitas kerja merangkum efektivitas, efisiensi, kualitas, dan inovasi. Produktivitas kerja tidak hanya mencakup hasil yang dapat diukur, tetapi juga perilaku dan proses yang menghasilkannya. Pada akhirnya, produktivitas kerja adalah manifestasi terukur dari kesehatan dan vitalitas sebuah organisasi. Ia adalah cerminan dari seberapa baik sebuah organisasi mampu menyelaraskan strategi, struktur, dan budayanya untuk melepaskan potensi penuh dari sumber daya manusianya. Upaya untuk meningkatkannya bukanlah sekadar sebuah latihan teknis dalam rekayasa proses, melainkan sebuah tantangan kepemimpinan yang fundamental.

## B. Manfaat Produktivitas Kerja

Manfaat produktivitas kerja meliputi peningkatan efisiensi, peningkatan pendapatan, serta pengembangan karier yang lebih baik bagi karyawan. Manfaat produktivitas kerja yang meresap kuat dalam sebuah organisasi melampaui sekadar peningkatan *output* individual; tetapi merupakan fondasi kultural yang secara holistik meningkatkan kesehatan, resiliensi, dan kapasitas kompetitif dari organisasi tersebut. Manfaat yang paling langsung dapat diamati adalah peningkatan produktivitas dan kualitas secara berkelanjutan. Produktivitas kerja yang tinggi, dengan karakteristiknya seperti disiplin dan tanggung jawab, secara alamiah akan diterjemahkan ke dalam kinerja tugas yang superior. Individu yang memiliki produktivitas kerja tidak hanya menyelesaikan pekerjaan, tetapi melakukannya dengan tingkat perhatian terhadap detail dan komitmen pada kualitas yang lebih tinggi. Hal ini secara langsung mengurangi tingkat kesalahan, menekan pemborosan sumber daya, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam konteks pendidikan, produktivitas kerja pendidik yang tinggi berpengaruh positif terhadap kualitas proses pembelajaran dan prestasi peserta didik. Lebih dari sekadar kinerja individual, produktivitas kerja kolektif menumbuhkan sebuah budaya di mana setiap orang merasa bertanggung jawab atas kualitas hasil akhir. Ini sejalan dengan prinsip Manajemen Mutu Terpadu, di mana tanggung jawab atas kualitas bukanlah milik satu departemen, melainkan milik setiap orang di dalam sistem (Deming, 1986: 24).

Manfaat kedua yang tidak kalah pentingnya adalah pembentukan budaya organisasi yang positif dan berbasis kepercayaan. Produktivitas kerja yang didasarkan pada integritas dan tanggung jawab secara kolektif akan menenun sebuah jaring sosial yang kuat di dalam organisasi. Ketika para anggota dapat saling mengandalkan, tingkat kepercayaan interpersonal akan meningkat. Kepercayaan bukanlah sekadar sebuah kebajikan sosial yang lunak, melainkan sebuah penggerak ekonomi yang keras (Covey, 2006: 13). Kepercayaan yang tinggi mengurangi kebutuhan akan pengawasan yang ketat dan prosedur kontrol yang berbelit-belit. Lebih jauh,

budaya yang positif ini menumbuhkan *psychological safety*, sebuah kondisi di mana individu merasa aman untuk menyuarakan ide, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan penghakiman, yang merupakan prasyarat bagi pembelajaran dan inovasi tim (Edmondson, 1999: 354).

Manfaat strategis ketiga dari produktivitas kerja yang kuat adalah peningkatan kapasitas organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi. Dalam lingkungan modern yang ditandai oleh perubahan yang cepat, kemampuan untuk beradaptasi adalah sebuah keharusan. Produktivitas kerja yang mencakup karakteristik seperti inisiatif dan keinginan untuk terus belajar adalah bahan bakar utama bagi mesin inovasi. Karyawan dengan produktivitas kerja tinggi secara proaktif mencari cara-cara baru yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka. Lebih dari itu, produktivitas kerja yang kuat juga menumbuhkan resiliensi dalam menghadapi perubahan besar. Individu yang memiliki komitmen mendalam cenderung akan lebih bersedia untuk merangkul perubahan. Hal ini sejalan dengan konsep *learning organization*, di mana komitmen pada pembelajaran dan adaptasi menjadi bagian dari DNA organisasi (Senge, 2006: 7). Kemampuan sebuah organisasi untuk mengenali, mengasimilasi, dan menerapkan pengetahuan eksternal yang baru, atau *absorptive capacity*, secara fundamental bergantung pada produktivitas kerja proaktif dari para anggotanya (Cohen & Levinthal, 1990: 128).

Manfaat keempat meluas ke luar batas organisasi, yaitu pembangunan reputasi dan penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan. Produktivitas kerja yang terinternalisasi akan terpancar keluar melalui kualitas produk, layanan, dan interaksi dengan dunia luar. Sebuah organisasi yang dihuni oleh individu yang berdedikasi dan berintegritas akan secara konsisten memberikan pengalaman yang superior kepada para pelanggannya. Hal ini akan membangun modal reputasi yang sangat berharga, yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan menarik mitra bisnis yang berkualitas. Dengan kata lain, produktivitas kerja adalah fondasi dari merek atau citra organisasi yang otentik.

Sebagai sebuah konsekuensi logis, produktivitas kerja yang kuat secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam persaingan memperebutkan talenta, organisasi tidak hanya bersaing dalam hal kompensasi, tetapi juga dalam hal budaya kerja. Sebuah budaya yang didasarkan pada produktivitas kerja yang tinggi akan sangat menarik bagi individu berkinerja tinggi yang memiliki nilai-nilai serupa. Individu cenderung tertarik dan bertahan di organisasi yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan mereka (Schneider, 1987: 441). Lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan bermakna yang lahir dari produktivitas kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang merupakan prediktor terkuat bagi retensi. Dengan demikian, produktivitas kerja menciptakan sebuah siklus yang positif, akan tetapi justru dapat menarik orang-orang hebat, membantu mereka menjadi lebih hebat lagi, dan membuat mereka ingin tetap tinggal.

### C. Indikator Produktivitas Kerja

Mengukur produktivitas kerja menuntut sebuah pendekatan yang melampaui sekadar observasi sepintas; ia adalah sebuah disiplin yang memerlukan identifikasi dan analisis terhadap serangkaian indikator yang valid. Indikator-indikator ini berfungsi sebagai proksi yang dapat diamati, yang secara kolektif memberikan sebuah gambaran yang bernuansa tentang tingkat efektivitas dan efisiensi dari upaya kerja. Penelaahan terhadap literatur manajemen menyingkap bahwa indikator-indikator ini dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa domain utama.

Fondasi dari setiap pengukuran produktivitas terletak pada dua indikator kembar yang paling klasik, kuantitas dan kualitas kerja. Kuantitas merujuk pada volume atau jumlah *output* yang dihasilkan oleh seorang individu atau tim dalam suatu periode waktu tertentu. Ini adalah metrik yang paling langsung dan paling mudah untuk diukur. Namun, kuantitas tanpa kualitas adalah sebuah ilusi produktivitas. Oleh karena itu, kualitas berfungsi sebagai penyeimbang yang krusial, mengukur sejauh mana *output*

yang dihasilkan memenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan. Fokus yang obsesif pada kuantitas semata sering kali justru akan meningkatkan biaya dan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang karena adanya pengerjaan ulang dan pemborosan (Deming, 1986: 29). Dengan demikian, indikator produktivitas yang sejati selalu merupakan sebuah sintesis antara kedua dimensi ini.

Di luar hasil akhir, produktivitas juga secara krusial diukur melalui efisiensi proses, yang tercermin dalam indikator ketepatan waktu dan pemanfaatan sumber daya. Ketepatan waktu adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal. Indikator ini sangat penting dalam lingkungan kerja yang interdependen. Terkait erat dengan ini adalah efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya, yang mengukur kemampuan untuk mencapai *output* maksimum dengan *input* minimum. Konsep *lean manufacturing* menempatkan eliminasi pemborosan (*muda*) sebagai jantung dari pencapaian produktivitas. Ada tujuh jenis pemborosan utama, termasuk produksi berlebih, waktu tunggu, dan gerakan yang tidak perlu, yang semuanya secara langsung mengikis produktivitas (Ohno, 1988: 19).

Indikator selanjutnya bergerak dari tataran operasional menuju keselarasan strategis, yaitu efektivitas dan pencapaian tujuan. Tidak ada yang lebih sia-sia daripada melakukan dengan sangat efisien sesuatu yang seharusnya tidak perlu dilakukan sama sekali (Drucker, 1963: 54). Efektivitas, oleh karena itu, adalah indikator yang mengukur sejauh mana upaya kerja seorang individu atau tim secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas. Pengukuran efektivitas sering kali dilakukan melalui kerangka kerja seperti *Objectives and Key Results*. Sistem ini bekerja dengan menghubungkan tujuan perusahaan yang ambisius (Objectives) dengan serangkaian hasil kunci (Key Results) yang spesifik dan terukur (Doerr, 2018: 7).

Penilaian produktivitas yang holistik juga harus mencakup indikator perilaku, yang merupakan fondasi dari sebuah lingkungan kerja yang produktif dalam jangka panjang. Salah satu indikator

perilaku yang paling penting adalah inisiatif dan proaktivitas. Individu yang produktif tidak hanya menunggu instruksi; mereka secara aktif mencari peluang untuk perbaikan. Proaktivitas adalah kebiasaan pertama dan paling fundamental, yang merupakan dasar dari semua efektivitas lainnya (Covey, 1989: 71). Indikator perilaku krusial lainnya adalah kemampuan untuk bekerja sama. Ini termanifestasi dalam *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan berbagi pengetahuan (Organ, 1988: 4).

Dalam ekonomi pengetahuan yang dinamis, indikator produktivitas yang paling strategis adalah yang berorientasi ke masa depan, yaitu kapasitas untuk belajar dan berinovasi. Produktivitas yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada kinerja saat ini, tetapi juga pada kemampuan untuk terus-menerus meningkatkan kapasitas. Satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kemampuan sebuah organisasi untuk belajar lebih cepat daripada para pesaingnya (Senge, 2006: 4). Pada tingkat individu, ini dapat diukur melalui indikator seperti jumlah keterampilan baru yang dipelajari. Pada tingkat tim dan organisasi, ini dapat diukur melalui jumlah proses yang berhasil diperbaiki atau jumlah ide-ide inovatif yang diimplementasikan. Filosofi *Kaizen* dari Jepang, yang menekankan pada perbaikan kecil yang berkelanjutan dari semua orang, setiap hari, adalah perwujudan dari orientasi produktivitas ini (Imai, 1986: 25).

#### **D. Faktor-Faktor Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja bukanlah sebuah fenomena yang muncul dari ruang hampa, akan tetapi sebuah hasil akhir yang kompleks, sebuah resultan dari interaksi dinamis antara serangkaian faktor yang beroperasi pada berbagai tingkatan. Untuk memahami dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas, diperlukan sebuah analisis ekologis yang secara cermat membedah konstelasi pengaruh ini. Produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: kemampuan individu, lingkungan kerja, dan dukungan manajemen, yang merangkum unsur pengetahuan/keterampilan, motivasi, serta fasilitas/peralatan.



Apa bila dikelompokan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

### **1. Faktor Internal (Karakteristik Pekerja)**

Faktor ini melekat langsung pada diri individu yang melakukan pekerjaan, yaitu:

- a. Tingkat keterampilan dan Pendidikan; pendidikan formal dan pelatihan (training) membentuk kompetensi pekerja. keterampilan yang tinggi meminimalkan kesalahan kerja (*error*) dan mempercepat penyelesaian tugas.
- b. Motivasi dan kepuasan kerja; dorongan psikologis, baik intrinsik (kepuasan batin) maupun ekstrinsik (bonus, pujian), memicu pekerja untuk memberikan usaha terbaiknya. pekerja yang puas cenderung lebih loyal dan produktif.
- c. Kesehatan fisik dan mental; stamina yang prima mencegah absensi akibat sakit. sementara itu, kesehatan mental yang baik menjaga fokus, konsentrasi, dan kemampuan memecahkan masalah di bawah tekanan.
- d. Etos kerja dan sikap; nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kejujuran yang dianut oleh pekerja sangat memengaruhi kualitas hasil akhir.

### **2. Faktor Manajerial dan Organisasi**

Faktor ini berkaitan dengan bagaimana organisasi dikelola dan struktur yang diterapkan.

- a. Gaya kepemimpinan; atasan yang suportif, mampu berkomunikasi dengan jelas, dan adil akan menciptakan rasa aman bagi karyawan. kepemimpinan yang buruk sering memicu stres dan menurunkan gairah kerja.
- b. Sistem kompensasi dan penghargaan; skema gaji yang adil, insentif performa, dan jalur karier yang transparan menjadi stimulus utama bagi pekerja untuk melampaui target yang ditetapkan.

- c. Budaya Perusahaan; lingkungan sosial yang kolaboratif, minim politik kantor, dan menghargai keseimbangan hidup (*work-life balance*) membuat karyawan merasa dihargai.
- d. Pelatihan dan pengembangan: perusahaan yang rutin memberikan pelatihan berkala memastikan keterampilan tenaga kerja mereka tetap relevan dengan perkembangan industri.

### 3. Faktor Lingkungan Kerja dan Fasilitas

Kondisi fisik tempat kerja berkontribusi besar pada kenyamanan operasional harian.

- a. Teknologi dan peralatan; penggunaan mesin modern, perangkat lunak yang cepat, dan sistem otomatisasi memangkas waktu kerja manual yang repetitif, sehingga kapasitas produksi meningkat.
- b. Ergonomi dan tata letak; desain meja-kursi yang nyaman serta tata letak ruang kerja yang efisien mengurangi kelelahan fisik pekerja selama berjam-jam.
- c. Kondisi lingkungan fisik; pencahayaan yang cukup, suhu udara yang sejuk (ac), tingkat kebisingan yang rendah, dan kebersihan ruangan sangat memengaruhi tingkat konsentrasi.

### 4. Faktor Eksternal Lingkungan Makro

Faktor di luar kendali langsung organisasi namun tetap memberikan dampak signifikan.

- a. Kondisi ekonomi; tingkat inflasi, stabilitas mata uang, dan daya beli masyarakat memengaruhi kepastian operasional perusahaan.
- b. Regulasi pemerintah; Undang-undang ketenagakerjaan, aturan upah minimum, dan jam kerja membatasi atau mengarahkan kebijakan internal perusahaan.

Pada level yang paling fundamental, produktivitas berakar pada faktor-faktor individual. Kapabilitas atau kemampuan adalah prasyarat utama, yang dapat diuraikan ke dalam tiga komponen,

yang meliputi pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, dan motivasi (Campbell, 1990: 704). Namun, kemampuan saja tidak cukup; ia harus diaktifkan oleh motivasi. Di luar itu, kesejahteraan psikologis individu semakin diakui sebagai pendorong produktivitas yang krusial. Konsep modal psikologis mengidentifikasi empat kapasitas psikologis positif yang dapat dikembangkan, yang meliputi efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi. Individu dengan tingkat modal psikologis yang tinggi cenderung lebih puas, berkomitmen, dan pada akhirnya, lebih produktif (Luthans, *et al.*, 2007: 542). Karakteristik kepribadian yang lebih stabil juga memainkan peran. Sifat kehati-hatian (*conscientiousness*), yang mencakup disiplin diri dan dorongan berprestasi, secara konsisten terbukti menjadi prediktor kinerja pekerjaan yang paling kuat di berbagai profesi (Barrick & Mount, 1991: 1).

Bergerak melampaui level individu, produktivitas secara signifikan dapat dibentuk oleh faktor-faktor kelompok dan kepemimpinan. Dalam organisasi modern, sebagian besar pekerjaan diselesaikan secara kolektif. Salah satu faktor kelompok yang paling penting adalah kohesi tim, yaitu tingkat ketertarikan timbal balik antar anggota dan komitmen mereka terhadap tujuan. Tim yang kohesif cenderung memiliki tingkat kerja sama yang lebih tinggi. Namun, kohesi yang tinggi hanya akan mengarah pada produktivitas yang tinggi jika norma kelompok mendukung kinerja yang unggul; jika tidak, maka justru bisa menciptakan tim yang sangat efektif dalam menolak standar organisasi (Beal, *et al.*, 2003: 989). Terkait erat dengan ini adalah konsep *psychological safety*, sebuah keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam tim dengan *psychological safety* yang tinggi, para anggota tidak takut untuk menyuarakan ide atau mengakui kesalahan, sebuah kondisi yang merupakan prasyarat mutlak bagi pembelajaran dan inovasi (Edmondson, 1999: 354).

Di jantung dari semua dinamika kelompok ini terdapat peran kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang sangat besar terhadap iklim dan kinerja. Kepemimpinan

transformasional secara khusus terbukti sangat efektif. Pemimpin transformasional bekerja dengan cara meningkatkan kesadaran para pengikut tentang pentingnya hasil, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Mereka melakukannya melalui empat perilaku utama, yakni pengaruh yang diidealkan seperti menjadi teladan, motivasi yang menginspirasi seperti mengartikulasikan visi, stimulasi intelektual boleh jadi berupa mendorong kreativitas, dan pertimbangan individual (Bass, 1985: 20). Dengan menciptakan sebuah lingkungan yang penuh makna, pemimpin transformasional mampu melepaskan tingkat upaya dan komitmen yang luar biasa dari tim mereka.

Pada level yang paling makro, produktivitas dibentuk oleh faktor-faktor organisasional yang lebih luas. Budaya organisasi, yaitu seperangkat asumsi dan nilai bersama, berfungsi sebagai sistem pemandu sosial. Budaya yang kuat dan adaptif, yang menekankan pada nilai-nilai seperti inovasi dan akuntabilitas, akan secara konsisten mendorong perilaku yang produktif. Model budaya yang efektif mengidentifikasi empat sifat budaya utama yang terkait dengan kinerja superior: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi (Denison, 1990: 22). Struktur organisasi dan desain pekerjaan juga merupakan pendorong yang sangat kuat. Struktur yang terlalu birokratis dapat menekan inisiatif, sementara struktur yang lebih fleksibel dapat meningkatkan kelincahan. Pada level pekerjaan, pekerjaan yang dirancang untuk menyediakan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik akan secara inheren lebih memotivasi dan memuaskan, yang pada gilirannya akan mengarah pada kualitas kerja yang lebih tinggi (Hackman & Oldham, 1976: 257).

Sistem manajemen sumber daya manusia juga memainkan peran sentral. Praktik-praktik seperti rekrutmen yang cermat, pelatihan berkelanjutan, dan sistem kompensasi berbasis kinerja, secara kolektif menciptakan sebuah Sistem Kerja Berkinerja Tinggi. Sistem ini bekerja dengan cara meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berkontribusi, yang secara sinergis

akan mendorong produktivitas di tingkat organisasi (Huselid, 1995: 635). Terakhir, ketersediaan teknologi dan sumber daya fisik yang memadai adalah prasyarat yang tidak dapat diabaikan.

Sebagai sebuah sintesis, produktivitas kerja adalah sebuah fenomena yang muncul dari sebuah ekosistem yang kompleks. Produktivitas kerja adalah hasil dari sebuah keselarasan strategis antara individu yang tepat dengan kemampuan dan motivasi, yang bekerja dalam tim yang kohesif dengan kepemimpinan yang menginspirasi, yang semuanya beroperasi di dalam sebuah sistem organisasi yang dirancang secara cerdas dengan budaya yang kuat dan sistem yang adil. Upaya untuk meningkatkan produktivitas yang hanya berfokus pada satu level sering kali akan gagal. Pendekatan yang paling efektif adalah yang bersifat holistik dan sistemik, yang secara simultan bekerja untuk mengoptimalkan faktor-faktor di semua tingkatan, menciptakan sebuah siklus yang berkelanjutan dari produktivitas dan kesuksesan.

#### **E. Cara Mengukur Produktivitas Kerja**

Upaya untuk mengukur produktivitas kerja merupakan sebuah tantangan yang rumit, yang menuntut sebuah pendekatan yang melampaui sekadar perhitungan *output* sederhana. Pengukuran yang efektif bukanlah sebuah tindakan tunggal, melainkan sebuah sistem terintegrasi yang mampu menangkap berbagai aspek kinerja. Cara mengukur produktivitas kerja dapat dilakukan dengan menghitung rasio hasil kerja (*output*) terhadap sumber daya yang digunakan (*input*), serta menilai aspek kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Fondasi dari setiap sistem pengukuran terletak pada metrik-metrik objektif yang berfokus pada hasil kerja yang dapat dikuantifikasi. Indikator yang paling umum adalah kuantitas *output*, seperti jumlah unit yang diproduksi atau volume penjualan. Namun, apabila terlalu fokus pada kuantitas secara berlebihan, maka dapat menjadi masalah, perlu juga memperhatikan pada aspek kualitas (Deming, 1986: 76). Oleh karena itu, metrik kuantitatif harus selalu diimbangi dengan metrik kualitas. Meskipun metrik-metrik ini sangat berguna untuk pekerjaan yang bersifat rutin, mereka menjadi semakin tidak memadai untuk mengukur produktivitas dalam konteks *knowledge work*.

Mengingat keterbatasan dari metrik objektif murni, pendekatan yang komprehensif harus mengintegrasikan penilaian kinerja yang bersifat subjektif. Salah satu metode yang paling umum adalah *graphic rating scales*, di mana seorang atasan mengevaluasi seorang karyawan berdasarkan serangkaian dimensi kinerja. Metode lain yang lebih canggih adalah *Behaviorally Anchored Rating Scales*. Metode ini mencoba mengurangi subjektivitas dengan menyediakan contoh-contoh perilaku spesifik yang menggambarkan berbagai tingkat kinerja pada setiap dimensi (Schwab, *et al.*, 1975: 550). Pendekatan lain yang semakin populer adalah umpan balik 360 derajat, di mana penilaian kinerja tidak hanya berasal dari atasan, tetapi juga dari rekan kerja, bawahan, dan pelanggan untuk memberikan sebuah gambaran kinerja yang lebih holistik.

Bergerak melampaui pengukuran kinerja asal-usul, pendekatan kontemporer semakin berfokus pada kerangka kerja manajemen kinerja yang berorientasi pada tujuan. Salah satu kerangka kerja yang paling klasik adalah Manajemen Berdasarkan Tujuan, di mana manajer dan karyawan secara kolaboratif menetapkan serangkaian tujuan yang spesifik dan dapat diukur (Drucker, 1954: 121). Kerangka kerja yang lebih modern dan lincah adalah Tujuan dan Hasil Kunci. Sistem ini bekerja dengan menghubungkan sebuah *objective* yang bersifat kualitatif dan inspiratif dengan serangkaian *key results* yang bersifat kuantitatif dan dapat diverifikasi (Doerr, 2018: 7). Pendekatan yang berorientasi pada tujuan ini secara inheren memadukan efisiensi dengan efektivitas.

Sebagai sebuah sintesis, cara mengukur produktivitas kerja yang paling efektif adalah yang bersifat seimbang dan memiliki beragam dimensi, sebuah pendekatan yang diwujudkan dalam konsep *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini mengusulkan sebuah sistem pengukuran yang menyeimbangkan perspektif finansial dengan tiga perspektif lain yang menjadi pendorong kinerja masa depan. Perspektif pelanggan berfokus pada metrik-metrik yang merefleksikan kepuasan, retensi, dan pangsa pasar. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi dan mengukur keunggulan pada

proses-proses kritis yang paling memengaruhi tujuan pelanggan dan finansial. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada infrastruktur organisasional yang diperlukan untuk menciptakan perbaikan jangka panjang, seperti keterampilan karyawan dan kualitas sistem informasi (Kaplan & Norton, 1992: 72). Pendekatan yang seimbang ini secara efektif mengintegrasikan semua elemen yang telah kita diskusikan.

#### **F. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja**

Upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam sebuah organisasi merupakan sebuah inisiatif strategis yang menuntut sebuah pendekatan holistik, yang secara simultan menyentuh level individu, kelompok, dan sistem. Peningkatan yang berkelanjutan tidak dapat dicapai hanya dengan mandat untuk “bekerja lebih keras”, melainkan harus melalui rekayasa yang cermat terhadap ekosistem kerja secara keseluruhan. Meningkatkan produktivitas kerja dapat dilakukan dengan menyusun rencana harian, menggunakan metode prioritas seperti *Eisenhower Matrix* untuk memisahkan tugas penting dan mendesak, menghindari *multitasking*, serta menerapkan teknik *Pomodoro* (kerja fokus 25 menit diselingi istirahat 5 menit) agar terhindar dari kejenuhan atau *burnout*.

Pada level yang paling fundamental, peningkatan produktivitas dimulai dari pengembangan kapasitas dan penguatan motivasi individual. Fondasi dari setiap kinerja yang unggul adalah memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki kapabilitas yang diperlukan. Hal ini menuntut sebuah komitmen pada pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu pada kemampuannya untuk berhasil, yang merupakan salah satu prediktor terkuat bagi motivasi dan kinerja (Bandura, 1997: 193). Namun, kemampuan tanpa kemauan akan tetap laten. Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan produktivitas harus secara aktif menyalakan mesin motivasi. Penetapan tujuan yang spesifik dan menantang, ketika

diterima oleh individu dan disertai dengan umpan balik yang berkelanjutan, akan secara signifikan mengarahkan perhatian dan memobilisasi upaya (Locke & Latham, 2002: 705). Pemberian umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu juga sangat krusial, karena berfungsi sebagai mekanisme korektif sekaligus sumber pengakuan.

Bergerak dari level individu, peningkatan produktivitas secara eksponensial dapat dicapai melalui optimalisasi dinamika tim dan kepemimpinan yang efektif. Salah satu strategi inti adalah pembentukan tim yang dirancang secara cerdas, yang tidak hanya memperhatikan keterampilan teknis yang saling melengkapi, tetapi juga komposisi peran tim yang seimbang (Belbin, 1981: 78). Di luar komposisi, fondasi dari semua tim yang berkinerja tinggi adalah kepercayaan. Ketiadaan kepercayaan merupakan akar dari semua disfungsi tim lainnya, yang kemudian mengarah pada rasa takut akan konflik, kurangnya komitmen, penghindaran akuntabilitas, dan pada akhirnya, kurangnya perhatian pada hasil (Lencioni, 2002: 188). Oleh karena itu, strategi yang paling krusial adalah membangun kepercayaan dan *psychological safety*, di mana para pemimpin memainkan peran sentral dengan memodelkan kerentanan dan mendorong perdebatan yang sehat.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki dampak yang sangat besar. Kepemimpinan transformasional secara khusus terbukti sangat efektif dalam mendorong produktivitas. Pemimpin transformasional bekerja dengan cara meningkatkan kesadaran para pengikut tentang pentingnya hasil dan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok. Mereka melakukannya melalui empat perilaku utama: pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass, 1985: 20). Dengan memberdayakan tim dan berfungsi sebagai fasilitator bahkan sebagai seorang komandan, seorang pemimpin dapat melepaskan potensi kreatif dan kolaboratif dari timnya.



Upaya untuk meningkatkan produktivitas individu dan tim harus ditopang oleh desain sistem dan struktur organisasional yang mendukung. Salah satu strategi struktural yang paling kuat adalah perancangan ulang pekerjaan (*job redesign*). Pekerjaan yang dirancang untuk menyediakan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik akan secara inheren lebih memotivasi dan memuaskan, yang pada gilirannya akan mengarah pada kualitas kerja yang lebih tinggi (Hackman & Oldham, 1976: 250). Strategi krusial lainnya adalah implementasi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi. Ini adalah sebuah pendekatan terintegrasi yang menyelaraskan berbagai praktik manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen yang ketat, investasi dalam pelatihan, dan kompensasi berbasis kinerja untuk secara sinergis mendorong produktivitas. Organisasi yang mengadopsi serangkaian praktik ini secara koheren menunjukkan tingkat produktivitas dan kinerja finansial yang jauh lebih tinggi (Huselid, 1995: 635).

Strategi yang paling berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas adalah melalui penanaman budaya organisasi yang berkinerja tinggi. Jika strategi-strategi pada level individu, kelompok, dan sistem adalah komponen-komponennya, maka budaya adalah perekat yang menyatukan semuanya. Sebuah budaya yang secara eksplisit dan implisit menghargai keunggulan, inovasi, dan akuntabilitas akan secara alami menumbuhkan perilaku-perilaku yang produktif. Budaya yang adaptif, yang secara proaktif merespons perubahan lingkungan, adalah prediktor terkuat bagi kinerja ekonomi jangka panjang yang superior (Kotter & Heskett, 1992: 141). Membangun budaya semacam ini menuntut kepemimpinan yang menjadi teladan, sistem penghargaan yang selaras, serta penggunaan ritual dan cerita untuk memperkuat nilai-nilai inti. Pada akhirnya, meningkatkan produktivitas bukanlah sebuah proyek dengan titik akhir, melainkan sebuah pengejawantahan dari filosofi *Kaizen*, yaitu perbaikan kecil yang berkelanjutan dari semua orang, setiap hari (Imai, 1986: 1). Dengan secara holistik berinvestasi dalam pengembangan individu, pemberdayaan tim, perancangan sistem yang cerdas,

dan penanaman budaya yang unggul, sebuah organisasi dapat menciptakan sebuah siklus yang berkelanjutan dari produktivitas dan kesuksesan.

### G. Pengertian Budaya Organisasi

Di dalam setiap tatanan organisasional, melampaui struktur formal dan strategi yang terdokumentasi, bersemayam sebuah kekuatan tak kasat mata yang sangat pervasif. Kekuatan ini adalah budaya organisasi, sebuah jiwa kolektif, sebuah matriks dari asumsi, nilai, dan norma bersama yang secara kuat membentuk cara para anggota berpikir, merasa, dan bertindak. Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi, dan norma perilaku yang disepakati bersama oleh anggota suatu organisasi. Ini menjadi “identitas” dan pedoman bertindak yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, serta memengaruhi cara karyawan berinteraksi dan menyelesaikan pekerjaan. Budaya organisasi adalah perekat sosial yang menyatukan individu menjadi sebuah entitas koheren, memberikan mereka sebuah identitas bersama dan landasan keyakinan tentang cara berinteraksi dan bekerja.

Budaya didefinisikan sebagai sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh sebuah kelompok saat ia memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan dan berpikir (Schein, 2010: 18). Budaya dapat diuraikan ke dalam tiga tingkatan: *artefak* (fenomena yang terlihat seperti cara berpakaian dan ritual), *espoused values* (filosofi yang dinyatakan secara eksplisit), dan *basic underlying assumptions* (keyakinan tak sadar yang menjadi inti budaya). Dari perspektif lain, budaya dapat dipandang sebagai pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota satu kelompok dari yang lain (Hofstede, 2001: 9).

Fungsi dari budaya organisasi memiliki beragam dimensi. Salah satu fungsi utamanya adalah memberikan batasan, menciptakan distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi kedua adalah memfasilitasi komitmen pada sesuatu yang lebih besar

daripada kepentingan pribadi; ketika individu menginternalisasi nilai-nilai budaya, mereka cenderung akan mengembangkan sebuah ikatan emosional yang kuat dengan organisasi (Meyer & Allen, 1991: 67). Fungsi ketiga adalah mempromosikan stabilitas sistem sosial dengan menyediakan standar tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan. Terakhir, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kontrol yang memandu sikap serta perilaku karyawan. Esensi dari budaya sebuah organisasi dapat ditangkap melalui tujuh karakteristik utama: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas (O'Reilly, *et al.*, 1991: 491). Budaya yang kuat, di mana nilai-nilai inti dianut secara intens dan dibagikan secara luas, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku dan secara langsung terkait dengan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah.

Pembentukan dan pelestarian budaya organisasi adalah sebuah proses organik yang secara signifikan dipengaruhi oleh beberapa kekuatan kunci. Sumber utama dari budaya sebuah organisasi adalah para pendirinya. Para pendiri memiliki sebuah visi dan kebebasan untuk memaksakannya pada organisasi yang baru lahir. Budaya diciptakan melalui tiga cara utama: para pendiri hanya merekrut orang yang berpikir serupa, mereka mengindoktrinasi karyawan ini dengan cara berpikir mereka, dan perilaku mereka sendiri bertindak sebagai model peran yang kuat (Schein, 2010: 215). Setelah budaya terbentuk, ia dilestarikan melalui serangkaian praktik. Praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan proses sosialisasi adalah mekanisme utama untuk menjaga budaya tetap hidup. Cerita, ritual, dan bahasa yang unik juga merupakan mekanisme transmisi budaya yang sangat efektif, yang mampu menanamkan nilai-nilai inti secara lebih mendalam daripada pernyataan misi formal (Martin, 2002: 78).

Sebagai sebuah sintesis, pengertian budaya organisasi adalah sebuah konsep yang kaya, berlapis, dan dinamis, yang berfungsi sebagai kepribadian kolektif dari sebuah entitas sosial. Budaya

organisasi adalah lensa tak terlihat yang melaluinya para anggota organisasi menginterpretasikan realitas. Untuk memahami berbagai jenis budaya, Competing Values Framework menyediakan sebuah tipologi yang sangat berguna. Kerangka kerja ini memetakan budaya berdasarkan dua sumbu utama: fleksibilitas versus stabilitas, dan fokus internal versus fokus eksternal. Ini menghasilkan empat kuadran budaya utama, yakni budaya klan (fleksibel, internal, seperti keluarga), budaya adhokrasi (fleksibel, eksternal, inovatif), budaya *pasar* (stabil, eksternal, kompetitif), dan budaya *hierarki* (stabil, internal, terkontrol) (Cameron & Quinn, 2011: 35). Tidak ada satu jenis budaya pun yang secara universal lebih unggul; efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan strategi organisasi dan tuntutan lingkungan eksternal.

#### H. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi, sebagai sebuah konstruk yang kompleks dan berlapis, dapat dipahami melalui serangkaian karakteristik fundamental yang secara kolektif mendefinisikan esensinya. Karakteristik pertama dan yang paling mendasar adalah bahwa budaya secara inheren bersifat bersama (*shared*). Budaya bukanlah properti dari seorang individu, melainkan sebuah fenomena kolektif yang bersemayam dalam interaksi dan pemahaman bersama para anggota. Inti dari budaya adalah asumsi dasar yang dianut bersama, yang telah terbukti valid dalam mengatasi masalah dan kemudian diajarkan kepada anggota baru (Schein, 2010: 18). Karakteristik kedua adalah bahwa budaya bersifat pervasif dan persisten; budaya meresap ke dalam setiap aspek kehidupan organisasi dan cenderung tahan terhadap perubahan. Karakteristik ketiga adalah sifatnya yang simbolis. Budaya dikomunikasikan dan diekspresikan melalui serangkaian *artefak* seperti cerita, ritual, dan bahasa (Martin, 2002: 78). Karakteristik keempat adalah bahwa budaya bersifat terpelajari (*learned*). Individu mempelajarinya melalui proses sosialisasi formal maupun informal. Terakhir, budaya bersifat terintegrasi, di mana berbagai elemennya cenderung saling konsisten dan saling memperkuat.

Penelaahan yang lebih mendalam terhadap konten dari budaya organisasi menyingkap serangkaian dimensi nilai yang dapat digunakan untuk membedakan satu organisasi dengan yang lainnya. Kerangka kerja yang paling berpengaruh dalam mengkategorikan konten budaya adalah *Organizational Culture Profile*. Melalui penelitian empiris, kerangka ini mengidentifikasi tujuh karakteristik utama yang secara kolektif dapat menangkap esensi dari budaya sebuah organisasi. Karakteristik tersebut adalah: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas (O'Reilly, *et al.*, 1991: 491). Kerangka kerja ini sangat berguna karena ia memungkinkan kita untuk secara sistematis memetakan kepribadian dari sebuah organisasi. Efektivitas dari sebuah profil budaya sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan strategi bisnis dan tuntutan lingkungan eksternal.

Selain kontennya, budaya organisasi juga dicirikan oleh kekuatan dan diferensiasinya. Kekuatan budaya merujuk pada sejauh mana nilai-nilai inti dari sebuah organisasi dianut secara intens dan dibagikan secara luas. Dalam sebuah budaya yang kuat, hampir semua karyawan dapat mengartikulasikan nilai-nilai inti dan perilaku mereka konsisten dengan nilai-nilai tersebut. Budaya yang kuat berfungsi sebagai sistem kontrol sosial yang sangat efektif. Organisasi dengan budaya yang kuat dan adaptif secara signifikan mengungguli organisasi dengan budaya yang lemah dalam hal kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992: 11). Namun, budaya yang kuat juga dapat menjadi penghalang bagi perubahan dan keragaman jika tidak dikelola dengan hati-hati. Di sisi lain, sebagian besar organisasi besar tidak memiliki budaya tunggal yang monolitik, melainkan dicirikan oleh adanya diferensiasi budaya. Di dalam sebuah budaya dominan, sering kali terdapat *subkultur* yang berkembang di dalam departemen atau lokasi geografis yang berbeda. Dalam beberapa kasus, bahkan dapat muncul *kontrakultur*, yang nilai-nilainya secara aktif menentang budaya dominan. Ada tiga perspektif untuk memahami diferensiasi ini: perspektif

integrasi (budaya seragam), perspektif diferensiasi (mengakui adanya *subkultur*), dan perspektif fragmentasi (memandang budaya sebagai ambigu dan terus berubah) (Martin, 2002: 94).

Karakteristik terakhir dan yang mungkin paling krusial bagi keberhasilan jangka panjang adalah tingkat adaptabilitas dari sebuah budaya. Adaptabilitas merujuk pada kapasitas sebuah budaya untuk merasakan dan menerjemahkan sinyal-sinyal dari lingkungan eksternal ke dalam respons perilaku internal yang efektif. Budaya yang adaptif adalah yang secara proaktif merangkul perubahan, mendorong inovasi, dan menghargai pembelajaran. Budaya yang adaptif ditandai oleh kemampuan untuk menciptakan perubahan, orientasi pada pelanggan, dan pembelajaran organisasional (Denison, 1990: 22). Terkait erat dengan adaptabilitas adalah karakteristik orientasi pada pembelajaran. Dalam dunia yang semakin dinamis, satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kemampuan sebuah organisasi untuk belajar lebih cepat daripada para pesaingnya (Senge, 2006: 4). Fondasi dari budaya pembelajaran ini adalah *psychological safety*, sebuah iklim di mana individu merasa aman untuk bereksperimen dan menantang *status quo* tanpa takut akan sanksi (Edmondson, 1999: 354). Dengan demikian, karakteristik budaya yang paling produktif bukanlah sekadar yang kuat, melainkan yang secara simultan kuat dalam nilai-nilai intinya namun juga fleksibel dan terbuka terhadap dunia luar.

## **I. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi, dalam esensinya yang paling fundamental, berfungsi sebagai sebuah mekanisme integrasi sosial dan penciptaan identitas kolektif. Budaya organisasi adalah perekat tak kasat mata yang mengikat individu-individu yang beragam menjadi sebuah entitas sosial yang koheren dan memiliki tujuan. Fungsi pertama dan yang paling primordial dari budaya adalah memberikan batasan dan menumbuhkan identitas. Budaya organisasi secara simbolis menarik garis demarkasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Melalui serangkaian *artefak*, ritual, dan

bahasa yang unik, sebuah budaya menciptakan sebuah identitas yang khas. Fungsi ini sangat selaras dengan *Social Identity Theory*, yang mengemukakan bahwa individu memperoleh sebagian dari konsep diri mereka dari keanggotaan dalam sebuah kelompok sosial (Tajfel & Turner, 1979: 40).

Budaya yang kuat menumbuhkan sebuah identitas organisasional yang kuat, di mana para anggota merasa bangga menjadi bagian dari “kita”. Identifikasi yang kuat ini, pada gilirannya, memfasilitasi komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi. Ketika individu menginternalisasi nilai-nilai budaya, mereka cenderung akan mengembangkan sebuah ikatan emosional yang mendalam dengan organisasi, sebuah komitmen afektif yang mendorong mereka untuk mengerahkan upaya ekstra (Meyer & Allen, 1991: 67). Fungsi integratif lainnya adalah mempromosikan stabilitas sistem sosial. Budaya berkembang sebagai sebuah solusi bersama terhadap masalah-masalah seperti bagaimana mendefinisikan batasan kelompok, mendistribusikan kekuasaan, dan mengembangkan norma-norma keintiman (Schein, 2010: 80).

Dengan menyediakan seperangkat aturan main yang dipahami bersama, budaya meningkatkan prediktabilitas perilaku, mengurangi ambiguitas, dan meminimalkan potensi konflik disfungsional. Ia berfungsi sebagai sebuah sistem saraf sosial yang secara intuitif mengoordinasikan tindakan para anggota tanpa perlu bergantung sepenuhnya pada perintah formal. Fungsi kedua yang sangat krusial adalah perannya sebagai sebuah mekanisme pembuat makna dan kontrol sosial. Dalam dunia organisasional yang sering kali ambigu, budaya menyediakan sebuah kerangka referensi yang membantu para anggota untuk menginterpretasikan peristiwa dan memahami apa yang sesungguhnya penting. Di luar fungsi pembuat makna, budaya juga merupakan salah satu bentuk kontrol sosial yang paling kuat dan efisien. Ada tiga jenis kontrol organisasional: kontrol pasar (berdasarkan harga), kontrol birokrasi (berdasarkan aturan), dan *clan control* (beroperasi melalui nilai bersama) (Ouchi, 1980: 130). Clan control, yang pada dasarnya

adalah kontrol kultural, sering kali jauh lebih efektif karena ia tidak bergantung pada pengawasan eksternal, melainkan pada internalisasi standar perilaku. Budaya yang kuat secara efektif memprogram para anggotanya untuk secara otomatis membuat keputusan yang konsisten dengan prioritas organisasi.

Fungsi ketiga adalah sebagai pendorong motivasi dan kinerja. Sebuah budaya yang positif dan suportif dapat secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis fundamental yang menjadi dasar dari motivasi intrinsik. Manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis bawaan: kebutuhan akan otonomi (perasaan memiliki kendali), kompetensi (perasaan mampu), dan keterhubungan (perasaan menjadi bagian dari sebuah komunitas) (Ryan & Deci, 2000: 229). Budaya yang dirancang dengan baik dapat secara langsung menutrisi ketiga kebutuhan ini. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, individu cenderung akan lebih terlibat secara mendalam dalam pekerjaan mereka, sebuah keadaan yang dikenal sebagai *work engagement*, yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, *et al.*, 2002: 74). Karyawan yang terlibat secara penuh tidak hanya lebih produktif, tetapi juga lebih mungkin untuk terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja (Organ, 1988: 4).

Fungsi keempat dan yang paling strategis adalah sebagai mekanisme adaptasi eksternal. Dalam lingkungan yang ditandai oleh *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity*, kemampuan sebuah organisasi untuk merespons perubahan eksternal adalah penentu utama dari kesuksesan jangka panjang. Budaya memainkan peran sentral dalam memfasilitasi atau justru menghambat proses adaptasi ini. Budaya yang adaptif adalah yang secara kuat menghargai pelanggan dan pemangku kepentingan, serta sangat menghargai proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat (Kotter & Heskett, 1992: 141). Budaya semacam ini mendorong para anggotanya untuk secara konstan memindai lingkungan eksternal dan mencari peluang untuk inovasi. Adaptabilitas dan misi adalah dua dari empat sifat budaya yang berorientasi eksternal yang sangat



penting untuk efektivitas (Denison, 1990: 22). Dengan demikian, budaya yang tepat tidak hanya menciptakan sebuah lingkungan internal yang efisien, tetapi juga berfungsi sebagai sebuah sistem radar dan kemudi yang memungkinkan organisasi untuk menavigasi persaingan yang bergejolak.

## **J. Dinamika Budaya dalam Organisasi**

Budaya organisasi bukanlah sebuah entitas yang statis, melainkan sebuah sistem yang hidup, dinamis, dan terus-menerus berada dalam proses menjadi. Dinamika ini mencakup siklus pembentukan, pelestarian, diferensiasi, dan evolusi yang secara kolektif membentuk dan mengubah kepribadian sebuah organisasi dari waktu ke waktu. Proses pembentukan budaya pada awalnya secara dominan dipengaruhi oleh para pendirinya. Para pendiri menanamkan DNA kultural ke dalam organisasi yang baru lahir melalui tiga mekanisme kuat: mereka merekrut individu yang berpikir serupa, mereka mengindoktrinasi anggota awal dengan cara berpikir mereka, dan perilaku mereka sendiri berfungsi sebagai model peran yang kuat (Schein, 2010: 215).

Proses ini diperkuat oleh model *Attraction-Selection-Attrition*, di mana organisasi secara alami menarik dan memilih individu yang memiliki karakteristik serupa, sementara individu yang tidak cocok cenderung akan meninggalkan organisasi. Seiring berjalannya waktu, siklus ini menghasilkan sebuah tenaga kerja yang semakin homogen dalam hal nilai dan kepribadian (Schneider, 1987: 438). Setelah budaya terbentuk, maka memasuki fase pelestarian, di mana budaya ditransmisikan kepada anggota baru. Sosialisasi adalah proses di mana karyawan baru mempelajari dan beradaptasi dengan budaya. Proses ini dapat diuraikan ke dalam tiga tahap: *antisipatori* (sebelum bergabung), *encounter* (saat bergabung dan menghadapi realitas), dan *metamorfosis* (ketika individu bertransformasi menjadi anggota dalam) (Van Maanen & Schein, 1979: 211).

Pelestarian budaya juga diperkuat melalui tindakan manajemen puncak, yang melalui alokasi sumber daya dan sistem penghargaan, secara konsisten mengirimkan sinyal tentang perilaku apa yang

dihargai. Mekanisme lain yang sangat efektif adalah melalui cerita, ritual, dan bahasa. Cerita-cerita tentang pahlawan perusahaan atau kegagalan besar berfungsi sebagai sebuah pedagogi kultural, mentransmisikan nilai-nilai inti dalam sebuah format yang mudah diingat (Martin, 2002: 78). Dinamika budaya dalam organisasi yang telah matang sering kali ditandai oleh sebuah tegangan konstan antara kekuatan integrasi dengan kekuatan diferensiasi. Meskipun organisasi berupaya menumbuhkan budaya yang terpadu, realitasnya sebagian besar organisasi besar merupakan sebuah mozaik dari berbagai subkultur. *Subkultur* sering kali berkembang di sepanjang batas-batas fungsional (misalnya, subkultur departemen teknik versus pemasaran) atau geografis. Dalam beberapa kasus, dapat muncul kontrakultur, yaitu subkultur yang nilai-nilainya secara aktif menentang budaya dominan.

Ada tiga perspektif untuk memahami dinamika ini: perspektif integrasi (berfokus pada konsensus), perspektif diferensiasi (menyoroti inkonsistensi dan konflik antar subkultur), dan perspektif fragmentasi (memandang budaya sebagai ambigu dan terus berubah) (Martin, 2002: 94). Meskipun budaya bersifat persisten, ia tidaklah abadi. Dinamika budaya juga mencakup proses perubahan dan evolusi. Perubahan budaya adalah salah satu tantangan kepemimpinan yang paling sulit karena ia menuntut para anggota untuk melepaskan asumsi-asumsi dasar yang telah lama mereka pegang. Katalisator utama yang dapat memicu kebutuhan akan perubahan budaya adalah krisis dramatis, seperti penurunan kinerja finansial yang parah, atau pergantian kepemimpinan di tingkat puncak. Proses perubahan budaya yang disengaja itu sendiri sangatlah kompleks. Budaya harus dimulai dengan menciptakan sebuah rasa urgensi, membentuk sebuah koalisi pemandu yang kuat, dan mengembangkan sebuah visi baru (Kotter, 1996: 21).

Perubahan budaya yang berkelanjutan hanya dapat terjadi jika asumsi-asumsi dasar yang baru terbukti berhasil dalam memecahkan masalah organisasi dan mengurangi kecemasan para anggotanya (Schein, 2010: 313). Sebagai sebuah sintesis, dinamika budaya dalam organisasi adalah sebuah tarian yang berkelanjutan

antara kekuatan stabilitas dengan kekuatan perubahan. Budaya secara simultan berfungsi sebagai sebuah jangkar yang memberikan identitas, sekaligus sebagai sebuah sistem yang harus terus beradaptasi. Fenomena kesesuaian budaya-strategi menjadi sangat krusial di sini. Sebuah strategi baru, sebrilian apa pun, akan gagal jika ia bertentangan dengan asumsi-asumsi dasar dari budaya yang ada. Para pemimpin yang efektif harus menjadi seorang antropolog organisasional yang terampil, yang mampu membaca dan memahami budaya mereka secara mendalam. Mereka harus memahami bahwa budaya tidak dapat diubah melalui dekrit semata; perubahan budaya adalah sebuah proses pembelajaran sosial yang lambat dan menuntut kesabaran, konsistensi, dan kepemimpinan yang menjadi teladan.

#### **K. Klasifikasi Budaya dalam Organisasi**

Upaya untuk memahami dan mengelola budaya organisasi menuntut adanya sebuah kerangka kerja konseptual yang mampu menyederhanakan kompleksitasnya tanpa mengorbankan nuansa. Para ahli telah mengembangkan berbagai tipologi untuk memetakan spektrum budaya yang beragam, di mana setiap model menawarkan sebuah lensa yang unik untuk mengidentifikasi dan membandingkan kepribadian kolektif dari berbagai organisasi.

Salah satu kerangka kerja yang paling fundamental adalah yang mengklasifikasikan budaya berdasarkan dua dimensi kritis: tingkat risiko yang terkait dengan aktivitas inti dan kecepatan umpan balik yang diterima dari lingkungan. Interaksi antara kedua dimensi ini menghasilkan empat jenis budaya. Budaya *Tough-Guy, Macho* (risiko tinggi, umpan balik cepat) menumbuhkan individualisme yang kuat. Budaya *Work Hard/Play Hard* (risiko rendah, umpan balik cepat) umum di organisasi penjualan yang berenergi tinggi. Budaya *Bet-Your-Company* (risiko tinggi, umpan balik lambat) sering ditemukan di industri farmasi yang menuntut pengambilan keputusan yang metodis. Terakhir, Budaya *Proses* (risiko rendah, umpan balik lambat) umum di lembaga pemerintah di mana fokusnya adalah pada prosedur (Deal & Kennedy, 1982: 107).

Kerangka kerja yang mungkin paling berpengaruh dan banyak digunakan adalah *Competing Values Framework*. Model ini menyajikan sebuah tipologi yang didasarkan pada dua sumbu dimensi utama yang mewakili dilema fundamental organisasi: fleksibilitas versus stabilitas, dan fokus internal versus fokus eksternal. Persilangan antara kedua sumbu ini menciptakan empat kuadran yang masing-masing mewakili sebuah tipe budaya yang berbeda secara fundamental (Cameron & Quinn, 2011: 35).

Keempat tipe budaya tersebut adalah: Budaya *Klan*, yang dicirikan oleh fleksibilitas dan fokus internal, menyerupai sebuah keluarga besar yang diikat oleh loyalitas dan menekankan pada kerja tim serta partisipasi. Budaya *Adhokrasi*, yang dicirikan oleh fleksibilitas dan fokus eksternal, adalah budaya yang dinamis, entrepreneurial, dan kreatif, dengan penekanan pada eksperimen serta inovasi. Budaya *Pasar*, yang dicirikan oleh stabilitas dan fokus eksternal, adalah budaya yang berorientasi pada hasil, di mana para anggotanya kompetitif dan penekanan utamanya adalah pada kemenangan serta pangsa pasar. Terakhir, Budaya *Hierarki*, yang dicirikan oleh stabilitas dan fokus internal, adalah lingkungan kerja yang sangat formal dan terstruktur di mana stabilitas, prediktabilitas, dan efisiensi adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi.

Di luar kontennya, budaya organisasi juga dicirikan oleh kekuatan dan tingkat konsensusnya. Kekuatan budaya merujuk pada sejauh mana nilai-nilai inti dianut secara intens dan dibagikan secara luas. Dalam sebuah budaya yang kuat, terdapat tingkat kesepakatan yang tinggi, yang menciptakan sebuah lingkungan yang sangat terkontrol secara sosial. Organisasi dengan budaya yang kuat dan adaptif secara signifikan mengungguli organisasi dengan budaya yang lemah dalam hal kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992: 11). Namun, budaya yang kuat juga memiliki potensi sisi negatif, seperti menjadi penghalang bagi perubahan dan keragaman karena adanya tekanan untuk konformitas.

Jarang sekali sebuah organisasi besar memiliki budaya tunggal yang monolitik. Sebaliknya, Budaya sering kali merupakan sebuah mosaik dari sebuah budaya dominan dengan serangkaian subkultur.

*Subkultur* ini adalah pulau-pulau budaya di dalam organisasi yang lebih besar, yang sering kali berkembang di sepanjang batas-batas fungsional atau geografis. Dalam beberapa kasus, dapat muncul kontrakultur, yang nilai-nilainya secara aktif menentang budaya dominan. Ada tiga perspektif untuk memahami dinamika ini: perspektif integrasi (melihat budaya sebagai seragam), perspektif diferensiasi (mengakui adanya subkultur yang bersaing), dan perspektif fragmentasi (memandang budaya sebagai ambigu dan terus berubah) (Martin, 2002: 94).

Berbagai model klasifikasi ini secara kolektif memberikan sebuah perangkat diagnostik yang kaya. Pilihan model sangat bergantung pada tujuan analisis. Klasifikasi budaya bukanlah sebuah latihan akademis yang steril; Budaya adalah sebuah prasyarat untuk intervensi yang efektif. Dengan mampu mengidentifikasi dan mengartikulasikan tipe budaya yang ada, para pemimpin dapat mulai mengevaluasi keselarasan antara budaya tersebut dengan strategi organisasi. Dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan diagnostik, maka klasifikasi budaya bertransformasi dari sekadar sebuah deskripsi menjadi sebuah titik awal untuk tindakan strategis. Hal ini memungkinkan para pemimpin untuk bergerak dari posisi pasif menuju posisi sebagai pembentuk budaya yang sadar, yang secara sengaja mengarahkan kekuatan sosial paling fundamental di dalam organisasi.

# DAFTAR PUSTAKA

---

- Abramson, Lyn Y., *et al.* "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation." *Journal of Abnormal Psychology* 87, no. 1 (1978): 49–74.
- Adams, J. Stacy. "Inequity in Social Exchange." Dalam Leonard Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, 1965.
- Alberti, Robert E., dan Michael L. Emmons. *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*. 9th ed. Atascadero, CA: Impact Publishers, 2008.
- Alderfer, Clayton P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." *Organizational Behavior and Human Performance* 4, no. 2 (1969): 142–175.
- Allport, Gordon W. *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- Allport, Gordon W. *The Nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1954.
- American Psychiatric Association. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. 5th ed. Arlington, VA: American Psychiatric Publishing, 2013.
- American Psychiatric Association. *The Practice of Electroconvulsive Therapy: Recommendations for Treatment, Training, and Privileging*. 2nd ed. Washington, DC: American Psychiatric Association, 2001.
- Argyris, Chris, dan Donald A. Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Asch, Solomon E. "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments." Dalam Harold Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, 177–190. Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951.

- Aydıntan, Bünyamin, dan Abdirahman Omar Abdulle. *Positive Psychology in the Context of Work*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2019.
- Bakker, Arnold B., dan Evangelia Demerouti. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22, no. 3 (2007): 309–328.
- Bandura, Albert. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman, 1997.
- Bandura, Albert. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- Bandura, Albert. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
- Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Barrick, Murray R., dan Michael K. Mount. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology* 44, no. 1 (1991): 1–26.
- Barrett, Lisa Feldman. *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017.
- Barsade, Sigal G. "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior." *Administrative Science Quarterly* 47, no. 4 (2002): 644–675.
- Bartlett, Frederic C. *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1932.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- Baumeister, Roy F., et al. "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?." *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 5 (1998): 1252–1265.

- Beal, D. J., *et al.* "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations." *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (2003): 989–1004.
- Beck, Aaron T. *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York: International Universities Press, 1976.
- Belbin, R. Meredith. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.
- Bennis, Warren, dan Burt Nanus. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, 1985.
- Benson, Herbert. *The Relaxation Response*. New York: William Morrow and Company, 1975.
- Berger, Peter L., dan Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books, 1966.
- Bodtker, Andrea M., dan Jeanette K. Jameson. "Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management." *The International Journal of Conflict Management* 12, no. 3 (2001): 259–275.
- Bouchard, Thomas J., Jr. "Genes, Environment, and Personality." *Science* 264, no. 5166 (1994): 1700–1701.
- Borman, Walter C., dan Stephan J. Motowidlo. "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance." Dalam Neal Schmitt dan Walter C. Borman (eds.) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- Bowlby, John. *Attachment and Loss, Vol. 1: Attachment*. New York: Basic Books, 1969.
- Bowlby, John. "The Making and Breaking of Affectional Bonds." *The British Journal of Psychiatry* 130, no. 3 (1977): 201–210.
- Brody, Leslie R., dan Judith A. Hall. "Gender and Emotion in Context." Dalam Michael Lewis, *et al.* (eds.) *Handbook of Emotions*. 3rd ed. New York: Guilford Press, 2008.



- Brown, George W., dan Tirril Harris. *Social Origins of Depression: A Study of Psychiatric Disorder in Women*. London: Tavistock, 1978.
- Bruner, Jerome S. "On Perceptual Readiness." *Psychological Review* 64, no. 2 (1957): 123–152.
- Buchholz, Steve, dan Thomas Roth. *Creating the High-Performance Team*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.
- Burns, David D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. New York: William Morrow, 1980.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers, 1978.
- Burns, Tom, & George M. Stalker. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications, 1961.
- Bryk, Anthony S., & Barbara Schneider. *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: Russell Sage Foundation, 2002.
- Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.
- Campbell, John P. "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology." Dalam Marvin D. Dunnette dan Leaetta M. Hough (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- Carhart-Harris, Robin L., *et al.* "Psilocybin with Psychological Support for Treatment-Resistant Depression: An Open-Label Feasibility Study." *The Lancet Psychiatry* 3, no. 7 (2016): 619–627.
- Carstensen, Laura L. "Socioemotional Selectivity Theory: The Role of Perceived Endings in Human Motivation." Dalam Richard M. Ryan (ed.) *The Oxford Handbook of Motivation*. New York: Oxford University Press, 2011.
- Caspi, Avshalom, *et al.* "Influence of Life Stress on Depression: Moderation by a Polymorphism in the 5-HTT Gene." *Science* 301, no. 5631 (2003): 386–389.

- Cohen, Sheldon, dan Thomas Ashby Wills. "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis." *Psychological Bulletin* 98, no. 2 (1985): 310–357.
- Cohen, Wesley M., dan Daniel A. Levinthal. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35, no. 1 (1990): 128–152.
- Colquitt, Jason A., *et al.* "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology* 86, no. 3 (2001): 425–445.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013.
- Conger, Jay A. "Inspiring Others: The Language of Leadership." *The Executive* 5, no. 1 (1991): 31–45.
- Cooney, Gary M., *et al.* "Exercise for Depression." *Cochrane Database of Systematic Reviews*, no. 9 (2013).
- Costa, Paul T., Jr., dan Robert R. McCrae. "Four Ways Five Factors are Basic." *Personality and Individual Differences* 13, no. 6 (1992): 653–665.
- Covey, Stephen M. R. *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press, 2006.
- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, 1990.
- Daft, Richard L., dan Robert H. Lengel. "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design." *Management Science* 32, no. 5 (1986): 554–571.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. Edisi ke-12. Boston, MA: Cengage Learning, 2016.
- Damasio, Antonio R. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: G.P. Putnam's Sons, 1994.

- Darwin, Charles. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. London: John Murray, 1872.
- Davidson, Richard J., *et al.* "Depression: Perspectives from Affective Neuroscience." *Annual Review of Psychology* 53, no. 1 (2002): 545–574.
- Davis, Keith. *Human Behavior at Work*. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Deal, Terrence E., dan Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- De Dreu, Carsten K. W. "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought." *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 1 (2008): 5–18.
- De Dreu, Carsten K. W., dan Evert Van de Vliert, eds. *Using Conflict in Organizations*. London: Sage Publications, 1997.
- Deci, Edward L., dan Richard M. Ryan. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11, no. 4 (2000): 227–268.
- Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- Denison, Daniel R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Deutsch, Morton. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.
- Dion, Karen, *et al.* "What Is Beautiful Is Good." *Journal of Personality and Social Psychology* 24, no. 3 (1972): 285–290.
- Doerr, John. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin, 2018.
- Drucker, Peter F. "Managing for Business Effectiveness." *Harvard Business Review*, Mei 1963.
- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.

- Duckworth, Angela. *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner, 2016.
- Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012.
- Duman, Ronald S., dan Lisa M. Monteggia. "A Neurotrophic Model for Stress-Related Mood Disorders." *Biological Psychiatry* 59, no. 12 (2006): 1116–1127.
- Dweck, Carol S. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2006.
- Edmondson, Amy. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–383.
- Ekman, Paul. "An Argument for Basic Emotions." *Cognition and Emotion* 6, no. 3–4 (1992): 169–200.
- Ellis, Albert. *Reason and Emotion in Psychotherapy*. New York: Lyle Stuart, 1962.
- Ellis, Albert, dan Catharine MacLaren. *Rational Emotive Behavior Therapy: A Therapist's Guide*. Atascadero, CA: Impact Publishers, 1998.
- Elmore, Richard F. *School Reform from the Inside Out: Policy, Practice, and Performance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2004.
- Ericsson, K. Anders, et al. "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance." *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363–406.
- Epstein, Joyce L. *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. Edisi ke-2. Boulder, CO: Westview Press, 2011.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.
- Festinger, Leon. "A Theory of Social Comparison Processes." *Human Relations* 7, no. 2 (1954): 117–140.
- Fiedler, Fred E. "The Contingency Model and the Dynamics of the

- Leadership Process.” Dalam L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 11. New York: Academic Press, 1978.
- Fisher, Roger, *et al.* *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2nd ed. New York: Penguin Books, 1991.
- Fiske, Susan T., & Shelley E. Taylor. *Social Cognition*. Edisi ke-2. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Folkman, Susan, dan Richard S. Lazarus. “An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample.” *Journal of Health and Social Behavior* 21, no. 3 (1980): 219–239.
- Forgas, Joseph P. “Mood and Judgment: The Affect Infusion Model (AIM).” *Psychological Bulletin* 117, no. 1 (1995): 39–66.
- Fredrickson, Barbara L. “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions.” *American Psychologist* 56, no. 3 (2001): 218–226.
- Fredrickson, Barbara L., dan Robert W. Levenson. “Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions.” *Cognition and Emotion* 12, no. 2 (1998): 191–220.
- Friedman, Meyer, dan Ray H. Rosenman. *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Knopf, 1974.
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.
- French, John R. P., Jr., dan Bertram Raven. “The Bases of Social Power.” Dalam Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, 150–167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.
- Freud, Sigmund. *The Ego and the Id*. Disunting oleh James Strachey. New York: W. W. Norton & Company, 1960. (Karya asli dipublikasikan pada 1923).
- Fullan, Michael. *The New Meaning of Educational Change*. Edisi ke-4. New York: Teachers College Press, 2007.
- Getzels, Jacob W., & Egon G. Guba. “Social Behavior and the Administrative

- Process." *The School Review* 65, no. 4 (1957): 423–441.
- Glass, David C., dan Jerome E. Singer. *Urban Stress: Experiments on Noise and Social Stressors*. New York: Academic Press, 1972.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
- Goleman, Daniel. *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London: Sphere, 2020.
- Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books, 1959.
- Graen, George B., dan Mary Uhl-Bien. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." *The Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 219–247.
- Greenberg, Jerald. "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management* 16, no. 2 (1990): 399–432.
- Hackman, J. Richard. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Hackman, J. Richard, dan Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (1976): 250–279.
- Hall, Edward T. *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press, 1976.
- Hall, Richard H. "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment." *American Journal of Sociology* 69, no. 1 (1963): 32–40.
- Hall, Edward T. *The Hidden Dimension*. Garden City, NY: Doubleday, 1966.
- Hargreaves, Andy, & Michael Fullan. *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press, 2012.
- Hatfield, Elaine, et al. *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press, 1994.
- Heider, Fritz. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John

- Wiley & Sons, 1958.
- Herzberg, Frederick, *et al.* *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- Heider, Fritz. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- Hirschfeld, Robert M. A. "History and Evolution of the Monoamine Hypothesis of Depression." *Journal of Clinical Psychiatry* 61, no. 6 (2000): 4–6.
- Hobfoll, Stevan E. "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress." *American Psychologist* 44, no. 3 (1989): 513–524.
- Hobfoll, Stevan E. "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory." *Applied Psychology* 50, no. 3 (2001): 337–421.
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- House, James S. *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Hovland, Carl I., dan Walter Weiss. "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness." *Public Opinion Quarterly* 15, no. 4 (1951): 635–650.
- Hoy, Wayne K., & Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Edisi ke-9. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Hughes, Richard L., dan Stephen M. Jones. *Developing a Strategic Plan for Your School*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2011.
- Huselid, Mark A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38, no. 3 (1995):

- Imai, Masaaki. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House Business Division, 1986.
- Jacka, Felice N., *et al.* "A Randomised Controlled Trial of Dietary Improvement for Adults with Major Depression (the 'SMILES' trial)." *BMC Medicine* 15, no. 1 (2017): 23.
- Jacobson, Neil S., *et al.* "A Component Analysis of Behavioral Activation Treatment for Depression." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 69, no. 4 (2001): 557–567.
- James, William. "What Is an Emotion?." *Mind* 9, no. 34 (1884): 188–205.
- Janis, Irving L. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- Janis, Irving L. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- Janis, Irving L. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- Jehn, Karen A. "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict." *Administrative Science Quarterly* 40, no. 2 (1995): 256–282.
- Johnson, Jeffrey V., dan Ellen M. Hall. "Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population." *American Journal of Public Health* 78, no. 10 (1988): 1336–1342.
- Judge, Timothy A., *et al.* "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure." *Personnel Psychology* 56, no. 2 (2003): 303–331.
- Judge, Timothy A., *et al.* "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (2002): 530–541.
- Judge, Timothy A., *et al.* "The Job Satisfaction–Job Performance



- Relationship: A Qualitative and Quantitative Review.” *Psychological Bulletin* 127, no. 3 (2001): 376–407.
- Kabat-Zinn, Jon. *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion, 1994.
- Kahn, Robert L., et al. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Kahn, William A. “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.” *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (1990): 692–724.
- Kaplan, Bonnie J., dan Julia J. Rucklidge. “Nutritional Psychiatry: The Gut-Brain Connection.” Dalam B. Janet Hibbs dan Anthony Rostain (eds.) *The Stressed Years of Their Lives: Helping Your Kid Survive and Thrive During Their College Years*. New York: St. Martin’s Press, 2021.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance.” *Harvard Business Review* 70, no. 1 (1992): 71–79.
- Karasek, Robert A. “Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign.” *Administrative Science Quarterly* 24, no. 2 (1979): 285–308.
- Katzenbach, Jon R., dan Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- Kelley, Harold H. “The Processes of Causal Attribution.” *American Psychologist* 28, no. 2 (1973): 107–128.
- Kendler, Kenneth S., et al. “A Swedish National Twin Study of Lifetime Major Depression.” *American Journal of Psychiatry* 163, no. 1 (2006): 109–114.
- Kiecolt-Glaser, Janice K., et al. “Psychoneuroimmunology: Can Psychological Interventions Modulate Immunity?” *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 63, no. 4 (1995): 492–510.
- Klerman, Gerald L., et al. *Interpersonal Psychotherapy of Depression*.

- New York: Basic Books, 1984.
- Koffka, Kurt. *Principles of Gestalt Psychology*. Abingdon: Routledge, 2013.
- Kotter, John P., dan James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992.
- Kristof-Brown, Amy L., *et al.* "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit." *Personnel Psychology* 58, no. 2 (2005): 281–342.
- Landy, Frank J., dan James L. Farr. "Performance Rating." *Psychological Bulletin* 87, no. 1 (1980): 72–107.
- Landy, Frank J., dan Jeffrey M. Conte. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3rd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.
- Lawrence, Paul R., dan Jay W. Lorsch. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1967.
- Lazarus, Richard S. *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Lazarus, Richard S., dan Susan Folkman. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer, 1984.
- Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
- LePine, Jeffery A., *et al.* "Challenge and Hindrance Stressors: A Meta-Analytic Test of the Theoretical Distinction." *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005): 764–775.
- Lerner, Jennifer S., dan Dacher Keltner. "Fear, Anger, and Risk." *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 1 (2001): 146–159.
- Lewicki, Roy J., *et al.* *Negotiation*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.
- Lewin, Kurt. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*.

- Disunting oleh Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951.
- Locke, Edwin A., dan Gary P. Latham. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation." *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717.
- Louis, Karen Seashore, & Helen M. Marks. "Does Professional Community Affect the Classroom? Teacher's Work and Student Experiences in Restructured Schools." *American Journal of Education* 106, no. 4 (1998): 532–575.
- Luft, Joseph, dan Harrington Ingham. "The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness." *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Los Angeles: University of California, Los Angeles, 1955.
- Luthans, Fred, *et al.* *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Edisi ke-12. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- Martin, Joanne. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- Maslach, Christina, *et al.* "Job Burnout." *Annual Review of Psychology* 52, no. 1 (2001): 397–422.
- Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): 370–396.
- Mayer, John D., dan Yvonne N. Gaschke. "The Experience and Meta-Experience of Mood." *Journal of Personality and Social Psychology* 55, no. 1 (1988): 102–111.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company, 1933.
- McCrae, Robert R., dan Paul T. Costa, Jr. "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications." *Journal of Personality* 60, no. 2 (1992): 175–215.
- McCrae, Robert R., dan Paul T. Costa, Jr. "Personality Trait Structure

- as a Human Universal.” *American Psychologist* 52, no. 5 (1997): 509–516.
- McEwen, Bruce S. “Stress, Adaptation, and Disease: Allostasis and Allostatic Load.” *Annals of the New York Academy of Sciences* 840, no. 1 (1998): 33–44.
- McEwen, Bruce S. “The Neurobiology of Stress: From Serendipity to Clinical Relevance.” *Brain Research* 886, no. 1-2 (2000): 172–189.
- Mehrabian, Albert. *Silent Messages*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.
- Meyer, John P., dan Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.” *Human Resource Management Review* 1, no. 1 (1991): 61–89.
- Meyer, John W., dan Brian Rowan. “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.” *American Journal of Sociology* 83, no. 2 (1977): 340–363.
- Miller, Andrew H., dan Charles L. Raison. “The Role of Inflammation in Depression: From Evolutionary Imperative to Modern Treatment Target.” *Nature Reviews Immunology* 16, no. 1 (2016): 22–34.
- Milgram, Stanley. *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row, 1974.
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Mischel, Walter. “The Interaction of Person and Situation.” Dalam David Magnusson dan Norman S. Endler (eds.) *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1977.
- Mischel, Walter. *Personality and Assessment*. New York: Wiley, 1968.
- Mobley, William H. “Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover.” *Journal of Applied Psychology* 62, no. 2 (1977): 237–240.

- Monroe, Scott M., dan Alan D. Simons. "Diathesis-Stress Theories in the Context of Life Stress Research: Implications for the Depressive Disorders." *Psychological Bulletin* 110, no. 3 (1991): 406–425.
- Nestler, Eric J., *et al.* "Neurobiology of Depression." *Neuron* 34, no. 1 (2002): 13–25.
- Nolen-Hoeksema, Susan. "The Role of Rumination in Depressive Disorders and Mixed Anxiety/Depressive Symptoms." *Journal of Abnormal Psychology* 109, no. 3 (2000): 504–511.
- Nelson, Richard R., & Sidney G. Winter. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1982.
- O'Reilly, Charles A. III, *et al.* "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34, no. 3 (1991): 487–516.
- Organ, Dennis W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Osgood, Charles E. *An Alternative to War or Surrender*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1962.
- Ouchi, William G. "Markets, Bureaucracies, and Clans." *Administrative Science Quarterly* 25, no. 1 (1980): 129–141.
- Page, Scott E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007.
- Pentland, Alex. "The New Science of Building Great Teams." *Harvard Business Review* 90, no. 4 (2012): 60–70.
- Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009.
- Pondy, Louis R. "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly* 12, no. 2 (1967): 296–320.
- Pruitt, Dean G., dan Jeffrey Z. Rubin. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House, 1986.

- Ratey, John J. *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. New York: Little, Brown and Company, 2008.
- Reeve, Johnmarshall. *Understanding Motivation and Emotion*. 7th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.
- Robbins, Stephen P. *Management*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2019.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 16th ed. Boston: Pearson, 2015.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, 2012.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008.
- Rogers, Carl R., dan Richard E. Farson. "Active Listening." Dalam D. Me-Dinger (ed.) *Communicating in Business Today*. Chicago: Industrial Relations Center of the University of Chicago, 1957.
- Rosenthal, Robert, dan Lenore Jacobson. *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1968.
- Ross, Lee, dan Andrew Ward. "Naive Realism in Everyday Life: Implications for Social Conflict and Misunderstanding." Dalam Edward S. Reed, *et al.* (eds.) *Values and Knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- Rotter, Julian B. "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement." *Psychological Monographs: General and Applied* 80, no. 1 (1966): 1–28.
- Rush, A. John, *et al.* "Bupropion-SR, Sertraline, or Venlafaxine-XR after Failure of SSRIs for Depression." *New England Journal of Medicine* 354, no. 12 (2006): 1231–1242.

- Ryan, Richard M., dan Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78.
- Sapolsky, Robert M. *Why Zebras Don't Get Ulcers: The Acclaimed Guide to Stress, Stress-Related Diseases, and Coping*. 3rd ed. New York: Henry Holt and Company, 2004.
- Schaufeli, Wilmar B., *et al.* "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies* 3, no. 1 (2002): 71–92.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- Schermerhorn, John R., Jr. *Introduction to Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.
- Schneider, Benjamin. "The People Make the Place." *Personnel Psychology* 40, no. 3 (1987): 437–453.
- Schwab, Donald P., *et al.* "Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of the Literature." *Personnel Psychology* 28, no. 4 (1975): 549–562.
- Schwartz, Shalom H. "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries." Dalam Mark P. Zanna (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. San Diego, CA: Academic Press, 1992.
- Schweiger, David M., *et al.* "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus." *Academy of Management Journal* 29, no. 1 (1986): 51–71.
- Scott, W. Richard, & Gerald F. Davis. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Scott, W. Richard. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Edisi ke-5. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

- Segal, Zindel V., et al. *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression: A New Approach to Preventing Relapse*. New York: Guilford Press, 2002.
- Seligman, Martin E. P. *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco, CA: W.H. Freeman, 1975.
- Seligman, Martin E. P. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Pocket Books, 1998.
- Selye, Hans. *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill, 1956.
- Selye, Hans. *Stress without Distress*. Philadelphia: J. B. Lippincott Company, 1974.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Revised & updated ed. New York: Doubleday/Currency, 2006.
- Shannon, Claude E., dan Warren Weaver. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949.
- Sherif, Muzafer. *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Boston: Houghton Mifflin, 1966.
- Sherif, Muzafer. *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*. Norman, OK: University Book Exchange, 1961.
- Simons, Daniel J., dan Christopher F. Chabris. "Gorillas in Our Midst: Sustained Inattentional Blindness for Dynamic Events." *Perception* 28, no. 9 (1999): 1059–1074.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan, 1947.
- Skinner, B. F. *Science and Human Behavior*. New York: The Macmillan Company, 1953.
- Smith, Patricia Cain, et al. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally, 1969.



- Spector, Paul E., dan Suzy Fox. "The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior." Dalam Suzy Fox dan Paul E. Spector (eds.) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association, 2005.
- Spencer, Lyle M., Jr., dan Signe M. Spencer. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Staw, Barry M. "The Escalation of Commitment to a Course of Action." *Academy of Management Review* 6, no. 4 (1981): 577–587.
- Stone, Thomas H. *Human Resource Management*. 2nd ed. Milton, Qld: John Wiley & Sons, 2002.
- Tajfel, Henri, dan John C. Turner. "An Integrative Theory of Intergroup Conflict." Dalam William G. Austin dan Stephen Worchel (eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.
- Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911.
- Taylor, Shelley E. "Tend and Befriend: Biobehavioral Bases of Affiliation Under Stress." *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 6 (2006): 273–277.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Diterjemahkan oleh J. Smith. Bandung: Alumni, 2000.
- Thomas, Kenneth W. "Conflict and Conflict Management." Dalam Marvin D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Thompson, James D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Toffler, Alvin. *Future Shock*. New York: Bantam Books, 1970.
- Tornow, Walter W., dan Manuel London, eds. *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

- Treadway, Michael T., dan David H. Zald. "Reconsidering Anhedonia in Depression: Lessons from Translational Neuroscience." *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 35, no. 3 (2011): 537–555.
- Tuckman, Bruce W. "Developmental Sequence in Small Groups." *Psychological Bulletin* 63, no. 6 (1965): 384–399.
- Tversky, Amos, dan Daniel Kahneman. "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185, no. 4157 (1974): 1124–1131.
- Ury, William L., *et al.* *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
- Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Walker, Matthew. *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*. New York: Scribner, 2017.
- Walton, Richard E. *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Party Consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- Wanous, John P., *et al.* "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?." *Journal of Applied Psychology* 82, no. 2 (1997): 247–252.
- Watson, David, *et al.* "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales." *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 6 (1988): 1063–1070.
- Weber, Max. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Diterjemahkan oleh Talcott Parsons. London: George Allen & Unwin, 1930.
- Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*. Diterjemahkan oleh A. M. Henderson dan Talcott Parsons. New York: Oxford University Press, 1947.
- Weick, Karl E. "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly* 21, no. 1 (1976): 1–19.
- Weick, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

- Weiss, Howard M., dan Russell Cropanzano. "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work." Dalam B. M. Staw dan L. L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 18. Greenwich, CT: JAI Press, 1996.
- Wood, Julia T., *et al.* *Group Discussion: A Practical Guide to Participation and Leadership*. New York: Harper & Row, 1998.
- World Health Organization. "Depression." <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>. Diakses 12 Agustus 2025
- Wrzesniewski, Amy, dan Jane E. Dutton. "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work." *Academy of Management Review* 26, no. 2 (2001): 179–201.
- Wrzesniewski, Amy, *et al.* "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work." *Journal of Research in Personality* 31, no. 1 (1997): 21–33.
- Yerkes, Robert M., dan John D. Dodson. "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation." *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18, no. 5 (1908): 459–482.

# PROFIL PENULIS

---



Associate Prof. Dr. H. Edy Erfan Junaedi Sastradiharja, M.Pd. Lahir di Purwakarta tanggal 17 Juni 1963, sekarang bertempat tinggal di Jln. Pancoran No. 8 RT 02 RW 05 Kelurahan Ratujoya Kecamatan Cipayung Kota Depok Jawa Barat. Pendidikan Jenjang Sekolah Dasar (SD), Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan Sekolah Menengah *Pertama* (SMP) diselesaikannya di Kecamatan Pasawahan Kabupaten Purwakarta dan Jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) lulus di SMA Negeri 1 Purwakarta, tahun 1984.

Pada tahun 1984, langsung melanjutkan pendidikan ke Jenjang Strata Satu (S-1) Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung dan lulus 1988. Tahun 1994 melanjutkan pendidikan jenjang Strata Dua (S-2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana IKIP Jakarta dan lulus tahun 1997. Pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Tiga (S-3) Program Studi Ilmu-ilmu Al Quran dan Tafsir, Konsentrasi Pendidikan Berbasis Al-Qura'an pada Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta dan lulus tahun 2013 dengan predikat *cumlaude*.

Karier pekerjaan dimulai dari guru SD, Kepala Sekolah SMP, Kepala Sekolah SMA sampai Direktur Perguruan Islam Al-Azhar Kemang Jakarta (sekarang berganti nama menjadi Al Azhar Syifa Budi Jakarta), Pelaksana Harian Yayasan Al Azhar Bumi Serpong Damai Tangerang Selatan, Pelaksana Harian Yayasan Al Azhar Syifa Budi Krakatau Steel Cilegon Banten, dan sebagai pembina (supervisor) di empat belas cabang Al-Azhar Syifa Budi seluruh Indonesia. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Pascasarjana Universitas PTIQ Jakarta, Pelaksana Harian Yayasan Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Kabupaten Bogor, Pelaksana Harian Yayasan Al-Azhar Syifa Budi Legenda Kabupaten Bekasi.

Karya tulis dan kegiatan ilmiah yang pernah dilakukan antara lain meliputi:

1. *Buku Supervisi Pendidikan, Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, diterbitkan oleh Khalifah Mediatama (Publishing & Printing) Tahun 2019.
2. *Manajemen Sekolah Abad 21, Perubahan Menuju Persaingan Global dan Repolusi Industri 4.0*, diterbitkan oleh Khalifah Mediatama (Publishing & Printing) Tahun 2023.
3. *Perencanaan Pendidikan (Teori dan Praktik Profesional dalam Pengelolaan Pendidikan*, diterbitkan oleh PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, November, Tahun 2025.
4. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*, diterbitkan dalam dua jilid, yaitu: Jilid 1 “*Kepemimpinan Pendidikan*” dan Jilid 2 “*Perilaku Organisasi Pendidikan*” diterbitkan oleh Khalifah Mediatama (Publishing & Printing), Tahun 2026
5. Ada 52 Jurnal yang sudah dipublikasikan baik sebagai penulis tunggal maupun penulis kolaboratif diberbagai jurnal Nasional dan Internasional.
6. Makalah-makalah yang pernah dipresentasikan ditingkat regional dan nasional, antara lain:
  - 6.1. Makalah “*Pengembangan keberbakatan intelektual pada anak*” disampaikan pada seminar nasional pengembangan keberbakatan yang diselenggarakan oleh Yayasan Indonesia Untuk Pendidikan dan Pengembangan Anak Berbakat bekerja sama dengan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2000,
  - 6.2. Makalah “*Program akselerasi sebagai salah bentuk layanan pendidikan bagi anak berbakat intelektual*” disampaikan dihadapan para Kepala sekolah se-Indonesia di Puncak Bogor tahun 2002, di Solo dan Bali Tahun 2003,
  - 6.3. Makalah “*Implementasi pembelajaran bagi siswa berbakat intelektual di sekolah*” disampaikan pada pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru kelas akselerasi di Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Jakarta, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Cilegon,

Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Kota Legenda Bekasi, SD, SMP dan SMA Pupuk Kaltim Kalimantan Timur, SMP 1 dan SMA 5 Samarinda, SMP 5 dan SMA 1 Balikpapan Kalimantan Timur pada Tahun 2000-2001.

- 6.4. Makalah “*Analisis kurikulum berdiferensiasi bagi anak cerdas dan berbakat istimewa*” disampaikan dalam seminar nasional bagi Kepala Sekolah dan Koordinator penyelenggara program kelas akselerasi di Surabaya dan Bandung yang diselenggarakan Direktorat Pendidikan Luar Biasa Ditjen Dikdasmen Kementerian Pendidikan Nasional, Tahun 2004.
- 6.5. Makalah “*Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*” disampaikan pada pelatihan bagi Para Kepala sekolah Islam dan Madrasah se-Kota Cilegon, Tahun 2006.
- 6.6. Makalah “*Sekolah Islam Masa Depan Harapan dan Tantangan*” disampaikan dalam seminar bagi guru-guru sekolah Islam di Kota Manado Tahun 2007.
- 6.7. Makalah “*Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) berkarakter*” disampaikan pada pelatihan guru-guru di Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor Tahun 2008, guru-guru SD, SMP dan SMK Budi Asih Tebet Jakarta Tahun 2008, dan guru-guru SD Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan Tahun 2012.
- 6.8. Makalah “*Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah*” disampaikan dalam seminar bagi Kepala Sekolah Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Bekasi Tahun 2010.
- 6.9. Makalah “*Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM)*” disampaikan pada pelatihan guru di Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan Bandung, Sekolah Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan, dan Sekolah Al Husein Tigaraksa Kabupaten Tangerang Banten tahun 2012.
- 6.10. Makalah “*Penelitian Tindakan Kelas (PTK)*” disampaikan pada pelatihan pra jabatan bagi calon guru Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Jakarta tahun 2012.

- 6.11. Makalah “*Integrasi Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Dalam Perspektif Al Qur’an*” disampaikan pada Rakernas Kepala Sekolah Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Pekan Baru Tahun 2015.
- 6.12. Makalah “*Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (School Based Quality Improvement)*” Disampaikan pada: Musyawarah Kerja Pimpinan Sekolah (MKPS) Al Azhar Syifa Budi Se-Indonesia di Pusdiklat Sawangan, Tahun 2015
- 6.13. Makalah “*Pengembangan Manajemen Sekolah Berbasis Mutu Di Era Kompetitif dan Persaingan Global*” disampaikan pada “Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah TK/RA, SD/MI, SMP/MTs., SMA/MA dan SMK Se-Kabupaten Bogor diselenggarakan BMPS Kab. Bogor di Bogor, Tahun 2016.
- 6.14. Makalah “*Kepemimpinan Pendidikan dalam Perspektif Islam*” disampaikan pada Pelatihan Penguatan Kepemimpinan Kepala Sekolah Al Azhar Syifa Budi Se-Indonesia di Sawangan Depok Tahun 2018.
- 6.15. Makalah “*Membangun Profesionalisme Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*” disampaikan pada Seminar Penguatan Kompetensi Guru Di Pondok Pesantren Ulumul Qur’an Depok. Tahun 2021.
- 6.16. Makalah “*Supervisi Pembelajaran Berbasis Al Qur’an*” disampaikan dalam penguatan kompetensi Kepala Sekolah Islam Kabupaten Bogor di Bogor, Tahun 2023
- 6.17. Makalah “*Penerapan Disiplin Positif Dan Peningkatan Motivasi Kerja Guru, (Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah Dalam Menghadapi Persaingan Global)*” disampaikan pada Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah SMP Negeri dan Swasta Se-Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor Tahun 2024.
- 6.18. Makalah “*School Branding dan Sikap Menghadapi Persaingan Sekolah Swasta*” disampaikan pada workshop Kepala Sekolah SMP Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Bogor Tahun 2024

- 6.19. Makalah “*Karakter Generasi Unggul 2045*” disampaikan dalam Kuliah Umum mahasiswa Universitas Bani Saleh Bekasi, Tahun 2025.
- 6.20. Makalah “*Membangun Citra Positif Sekolah Melalui Penguatan Public Relation Berbasis Growth Mindset*” disampaikan pada Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah SMP Negeri dan Swasta Se- Kabupaten Bogor, Tahun 2025

Tahun 1989 menikah dengan DR. Hj. Nia Daningsih Kurniasari, M.Pd. bekerja sebagai Pengawas Sekolah SMP di Dinas Pendidikan Kota Depok dan Dosen di Universitas Juanda Bogor. Hasil pernikahan dengannya dikaruniai dua orang anak, yaitu: Ganjar Prima Anggara SH. (saat ini sebagai Hakim Yustisi di Kantor Mahkamah Agung Republik Indonesia), dan Syifa Silvia Anggraeni, SE., M.Ak. (saat ini bekerja sebagai Auditor Internal di Salah Satu BUMN di Jakarta), serta satu orang anak angkat Dewi Sopianti, S.Pd. (Guru SD Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor).





KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN

Jilid 2

# PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN

**K**epemimpinan dan perilaku organisasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dan sangat krusial, karena keduanya menjadi kunci penggerak, penentu arah dan pembentuk iklim dan budaya kerja yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Secara konseptual kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan menggerakkan orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan perilaku organisasi mempelajari bagaimana manusia bertindak dan berinteraksi dalam lingkungan kerja dengan etika yang baik untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Buku ini berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan” yang penerbitannya dibagi dalam dua jilid, yaitu: Jilid 1 “Kepemimpinan Pendidikan” dan Jilid 2 “Perilaku Organisasi Pendidikan” kedua jilid tersebut merupakan referensi dan bahan literasi para mahasiswa, khususnya yang sedang menekuni kajian kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, buku ini juga dapat dijadikan panduan atau tuntunan bagi para stakeholder pendidikan, seperti Kepala Sekolah/Madrasah, Guru dan Pimpinan Lembaga Pendidikan lainnya untuk meningkatkan kompetensinya dalam mengelola lembaga pendidikan yang berkualitas.



KHALIFAH MEDIATAMA

ISBN 978-623-299-379-2 (PDF)



9

786232

993792