

**KONSEP WORKPLACE WELL-BEING PADA PERUSAHAAN  
JASA KONSULTAN PEMERINTAH DAN SEKTOR PUBLIK**

**TESIS**



**Oleh:**

**Shinta Nuriya Idatul Alfain**

**220401210008**

**MAGISTER PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2024**

KONSEP WORKPLACE WELL-BEING PADA PERUSAHAAN  
JASA KONSULTAN PEMERINTAH DAN SEKTOR PUBLIK

TESIS

Diajukan kepada:

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh  
gelar Magister Psikologi (M.Psi)

Oleh:

Shinta Nuriya Idatul Alfain

220401210008

MAGISTER PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2024

**TESIS**

**Konsep Workplace Well-being pada Perusahaan Jasa Konsultan Pemerintah dan Sektor Publik**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 24 Desember 2024

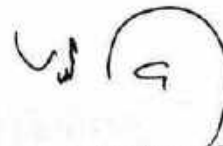
**Susunan Dewan Penguji**

**Penguji Utama**



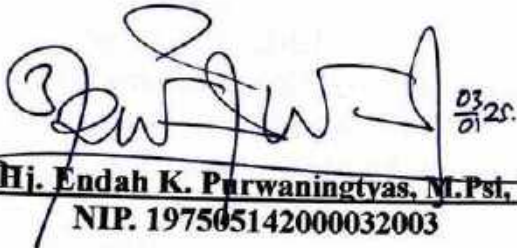
**Dr. Iin Tri Rahayu, M.Si**  
NIP. 197207181999032001

**Ketua Penguji**



**Dr. Mohammad Mahpur, M. Si**  
NIP. 197605052005011003

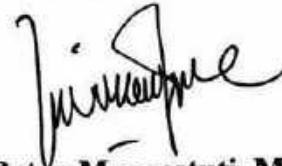
**Dosen Pembimbing I**



03/25  
01

**Dr. Hj. Endah K. Parwaningtyas, M.Psi, Psi**  
NIP. 197505142000032003

**Dosen Pembimbing II**



**Dr. Retno Mangestuti, M.Si**  
NIP. 197502202003122004

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Psikologi

Malang, 27 Desember 2024

**Mengesahkan**  
**Dekan Fakultas Psikologi**  
**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**



  
**Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si**  
NIP. 197611282002122001

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Shinta Nuriya Idatul Alfain

NIM : 220401210008

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa tesis yang saya buat dengan judul “Konsep Workplace Well-Being pada Perusahaan Jasa Konsultan Pemerintah dan Sektor Publik” adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 29 November 2024

Penulis



Shinta Nuriya Idatul Alfain  
220401210008

**MOTTO**

*Management is about arranging and telling.  
Leadership is about nurturing and enhancing.  
(Tom Peters)*

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini dipersembahkan oleh penulis kepada kedua orang tua yang selama ini memberikan dukungan dan motivasinya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah *subhanahu wata'ala* yang telah memberikan segala nikmat serta petunjuk-Nya yang tak terhitung kepada saya. Segala bentuk anugerah dari-Nya sangat berperan penting dalam proses penyusunan tesis yang berjudul “Konsep Workplace Well-Being pada Perusahaan Jasa Konsultan Pemerintah dan Sektor Publik” sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi, serta menjadi bagian kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan bagi masyarakat luas. Peneliti selama proses menyelesaikan tesis ini mendapatkan banyak dukungan, baik secara mental, fisik, maupun materu sehingga tesis ini dapat terselesaikan dari berbagai pihak. Peneliti mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada pihak yang terlibat pada penyelesaian penyusunan tesis ini, diantaranya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. Mohammad Mahpur, M.Si. selaku Ketua Prodi Magister Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog, selaku Dosen Pembimbing I.
5. Dr. Retno Mangestuti, M.Si selaku Dosen Pembimbing II.
6. Para Penguji yang terdiri dari Ketua Penguji dan Penguji Utama dalam ujian tesis.
7. Para dosen dan Pembina mata kuliah serta para staf administrasi di lingkungan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang atas layanan dan fasilitas yang diberikan selama perkuliahan.
8. Para subjek penelitian yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

9. Seluruh pihak yang ikut membantu dalam menyelesaikan tesis ini baik moril maupun materiil.

Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca. Penulis menyadari jika tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan dalam penyusunan tesis ini.

Malang, 29 November 2024

Penulis



Shinta Nuriya Idatul Alfain

220401210008



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK.....	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
BAB II.....	11
KAJIAN TEORI.....	11
2.1 <i>Workplace Well-Being</i> .....	11
2.2 Perusahaan Jasa.....	16
BAB III .....	22
METODOLOGI PENELITIAN.....	22
3.1 Kerangka Penelitian .....	22
3.2 Sumber Data.....	25
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	27
3.4 Analisis Data .....	28
BAB IV .....	30
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1 Hasil .....	30
4.2 Pembahasan.....	94
BAB V.....	102
KESIMPULAN.....	102
5.1 Kesimpulan .....	102
5.2 Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	108

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Profil Posisi Partisipan .....	26
Tabel 4. 1 Kategorisasi Workplace Well-Being.....	57
Tabel 4. 2 Pemetaan Perubahan Berpikir Positif dalam Organisasi .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model tentang bagaimana organisasi menerapkan dan mempertahankan program kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja.....	12
Gambar 4. 1 Konseptual Nilai Positif TS .....	31
Gambar 4. 2 Konseptual Nilai Positif UD.....	33
Gambar 4. 3 Konseptual Nilai Positif FA.....	35
Gambar 4. 4 Konseptual Nilai Positif RI .....	36
Gambar 4. 5 Konseptual Nilai Positif PI.....	38
Gambar 4. 6 Konseptual Nilai Positif II.....	40
Gambar 4. 7 Konseptual Nilai Positif Top Level Management .....	42
Gambar 4. 8 Konseptual Nilai Positif Middle Level Management.....	43
Gambar 4. 9 Konseptual Nilai Positif Staff Operasional .....	44
Gambar 4. 10 Konsep Mimpi yang Ingin Dicapai oleh Bawahan.....	58
Gambar 4. 11 Ketercapaian Mimpi Organisasi Saat Ini.....	67
Gambar 4. 12 Konsep Mimpi yang Ingin Dicapai oleh Atasan.....	68
Gambar 4. 13 Proses Mencapai Tujuan Organisasi dengan Modal Psikologi. 73	
Gambar 4. 14 Tahapan Perubahan Menuju Terbentuknya Kesejahteraan Organisasi dan Budaya Kerja yang Sehat .....	74
Gambar 4. 15 Tahapan Internalisasi Nilai Positif.....	75
Gambar 4. 16 Rencana Internalisasi Nilai Positif di Perusahaan .....	79
Gambar 4. 17 Workplace Well-Being Framework .....	86
Gambar 4. 18 Workplace Well-Being pada Top Level Management .....	89
Gambar 4. 19 Workplace Well-Being pada Middle Level Management.....	90
Gambar 4. 20 Workplace Well-Being pada Staff Operasional .....	92

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Struktur Organisasi Perusahaan X.....**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 2. Transkrip Wawancara .....**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 3. Surat Ijin Penelitian .....**Error! Bookmark not defined.**

## ABSTRAK

Shinta Nuriya Idatul Alfain, 22040121008, Konsep Workplace Well-Being pada Perusahaan Jasa Konsultan Pemerintah dan Sektor Publik, Magister Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024

Kunci kesejahteraan pegawai utamanya di sektor jasa adalah hubungan budaya organisasi yang baik dengan memberikan dukungan sosial, sikap positif dari segi kepemimpinan, menemukan makna pekerjaan untuk kehidupan, dan memberikan otonomi kepada karyawan. Implikasi tidak terpenuhinya kesejahteraan karyawan berdampak pada berkurangnya dan melemahnya pemenuhan komponen otonomi dan kompetensi sehingga memungkinkan untuk berpengaruh pada produktivitas pekerja. Perusahaan X sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultan pemerintahan dan sektor publik memiliki dinamika permasalahan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Dampak dari permasalahan ini mencakup penurunan produktivitas, kualitas pekerjaan yang menurun, serta tingkat stres dan kelelahan pegawai, yang berpotensi mengarah pada *burnout*. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai-nilai positif yang ada dalam budaya kerja perusahaan jasa untuk membangun *workplace well-being*; mengetahui gambaran konsep *workplace well-being* sebelumnya dirasakan oleh pelaku organisasi perusahaan jasa X; dan mengetahui praktik baik *workplace well-being* yang tumbuh dan dirasakan dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *grounded theory*, khususnya untuk menggali nilai-nilai positif dalam budaya kerja yang dapat membangun *workplace well-being*. Penelitian difokuskan pada level supervisor atau manajemen menengah yang berperan penting dalam menjembatani komunikasi antara manajemen atas dan staf operasional. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari tujuh orang dengan latar belakang posisi yang bervariasi dari *top* dan *middle level* management hingga staf operasional. Penelitian ini melalui pendekatan *Appreciative Inquiry*, bertujuan untuk mengidentifikasi praktik-praktik baik yang dapat meningkatkan kesejahteraan kerja di perusahaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Nilai-nilai positif yang terdapat dalam organisasi adalah sabar, rasa memiliki (*sense of belonging*), tahan banting, dan solidaritas; 2) Terdapat permasalahan yang belum dapat diolah menjadi nilai tertentu untuk menemukan sisi positif dan kenyamanan, masih adanya dinamika di level menengah kebawah yang terjadi karena belum ada keterbukaan komunikasi antar level manajemen, sehingga banyak nilai positif yang sebenarnya dimiliki oleh banyak pihak belum dapat terinternalisasi antar level didalamnya; 3) Praktik baik *workplace well-being* dimulai dengan adanya fracturing atau konflik sebagai dasar perubahan, lalu menemukan nilai positif, internalisasi modal psikologis melalui proses refleksi diri hingga obyektivasi, kemudian tahap adaptasi, hingga mencapai tujuan organisasi.

Kata Kunci: *appreciative inquiry*, *grounded theory*, modal psikologis, perusahaan jasa konsultan, *workplace well-being*.

## ABSTRACT

Shinta Nuriya Idatul Alfain, 22040121008, Concept of Workplace Well-Being in Government and Public Sector Consulting Services Company, Master of Psychology, Faculty of Psychology, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024

The key for employee welfare, especially in the service sector, is a good organizational culture relationship by providing social support, positive attitudes in terms of leadership, finding the meaning of work for life, and providing autonomy to employees. The implications of not fulfilling employee welfare have an impact on the reduction and weakening of the fulfillment of autonomy and competence components, so that it is possible to affect worker productivity. Company X as a company engaged in government and public sector consulting services has dynamic problems related to employee welfare. The impacts of these problems include decreased productivity, decreased quality of work, and levels of employee stress and fatigue, which have the potential to lead to burnout. Based on this background, this study aims to determine the positive values in the work culture of service companies to build workplace well-being; to find out the picture of the concept of workplace well-being previously felt by the actors of the X service company organization; and to find out the good practices of workplace well-being that have grown and been felt with the Appreciative Inquiry approach.

This research uses a qualitative method with a grounded theory approach, especially to explore positive values in the work culture that can build workplace well-being. The research focuses on the supervisor or middle management level which plays an important role in bridging communication between upper management and operational staff. Participants in this study consisted of seven people with varying positions from top and middle level management to operational staff. This study, through the Appreciative Inquiry approach, aims to identify good practices that can improve work well-being in the company. The results of the study indicate that: 1) Positive values contained in the organization are patience, sense of belonging, resilience, and solidarity; 2) There are problems that have not been processed into certain values to find positive sides and comfort, and dynamics at the middle to lower levels that occur because there is no openness of communication between levels of management, so that many positive values that are actually owned by many parties cannot be internalized between levels within it; 3) Good practices of workplace well-being begin with fracturing or conflict as a basis for change, then finding positive values, internalizing psychological capital through a process of self-reflection to objectivation, then the adaptation stage, until achieving organizational goals.

Keywords: workplace well-being, appreciative inquiry, grounded theory, psychological capital, consulting services company.

## خلاصة

إن مفتاح رفاهية الموظفين، وخاصة في قطاع الخدمات، هو وجود علاقة ثقافية تنظيمية جيدة من خلال توفير الدعم الاجتماعي، والموقف الإيجابي من حيث القيادة، وإيجاد معنى للعمل مدى الحياة، وتوفير الاستقلالية للموظفين. إن الآثار المترتبة على عدم تحقيق رفاهية الموظف لها تأثير على تقليل وإضعاف تحقيق مكونات الاستقلالية والكفاءة، مما يجعل من الممكن التأثير على إنتاجية العامل. شركة ويشمل تأثير هذه المشكلة انخفاض الإنتاجية، وانخفاض جودة العمل، بالإضافة إلى مستويات الإجهاد والتعب لدى الموظفين، والتي من المحتمل أن تؤدي إلى الإرهاق. وانطلاقاً من هذه الخلفية يهدف هذا البحث إلى تحديد القيم الإيجابية الموجودة في ثقافة العمل بالشركات الخدمية لبناء الرفاهية في مكان العمل؛ تعرف على وصف مفهوم الرفاهية؛ ومعرفة الممارسات الجيدة للرفاهية في مكان العمل X في مكان العمل الذي شعرت به سابقاً شركة الخدمة والتي تنمو ويتم الشعور بها من خلال نهج الاستفسار التقديري.

يستخدم هذا النهج البحثي أساليب نوعية مع منهج نظري مرتكز، على وجه التحديد لاستكشاف القيم الإيجابية في ثقافة العمل التي يمكن أن تبني الرفاهية في مكان العمل. ويركز البحث على مستوى الإدارة الإشرافية أو الوسطى الذي يلعب دوراً هاماً في جسر التواصل بين الإدارة العليا وموظفي العمليات. يتألف المشاركون في هذا البحث من سبعة أشخاص ذوي خلفيات مختلفة من الإدارة العليا والمتوسطة إلى موظفي العمليات. يهدف هذا البحث، باستخدام منهج الاستقصاء التقديري، إلى تحديد الممارسات الجيدة التي يمكن أن تحسن رفاهية العمل في الشركة. وأظهرت نتائج البحث ما يلي: (1) القيم الإيجابية التي تحتويها المنظمة هي الصبر، والشعور بالانتماء، والمرونة، والتضامن؛ (2) هناك مشكلات لا يمكن معالجتها إلى قيم معينة لإيجاد الجوانب الإيجابية والراحة. لا تزال هناك ديناميكيات على المستوى المتوسط إلى الأدنى تحدث بسبب عدم وجود اتصال مفتوح بين مستويات الإدارة، بحيث لا يمكن بعد استيعاب العديد من القيم الإيجابية التي يملكها بالفعل العديد من الأطراف بين المستويات داخلها؛ (3) تبدأ ممارسات الرفاهية الجيدة في مكان العمل بالانقسام أو الصراع كأساس للتغيير، ثم إيجاد القيم الإيجابية، واستيعاب رأس المال النفسي من خلال عملية التأمل الذاتي إلى التشبيء، ثم مرحلة التكيف، حتى تحقيق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرفاهية في مكان العمل، الاستقصاء التقديري، النظرية المرتكزة، رأس المال النفسي، شركة الخدمات الاستشارية.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap orang ingin memiliki kehidupan yang sejahtera. Dalam mencapai kesejahteraan tersebut, orang-orang berusaha mencari pekerjaan dengan memanfaatkan peluang yang tersedia. Hal ini menuntut lingkungan sekitar di masyarakat menciptakan berbagai jenis pekerjaan yang dapat menghasilkan nilai-nilai ekonomi sehingga dapat diakses masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya. Ini terlihat selaras dengan struktur ketegakerjaan serta sektor lapangan pekerjaan yang sudah banyak ada di masyarakat, seperti pertanian, manufaktur, pertambangan, perdagangan, jasa, dan lainnya.

Berdasarkan data yang dihimpun oleh Badan Pusat Statistik (BPS), terdapat tujuh belas lapangan pekerjaan utama di Indonesia. Lapangan pekerjaan utama tersebut diantaranya pertanian, kehutanan dan perikanan; pertambangan dan penggalian; industri pengolahan; pengadaan listrik dan gas; pengadaan air, pengelolaan sampah, limbah dan daur ulang; konstruksi; perdagangan besar dan eceran, reparasi dan perawatan mobil dan sepeda motor; transportasi dan pergudangan; penyediaan akomodasi dan makan minum; informasi dan komunikasi; jasa keuangan dan asuransi; real estat; jasa perusahaan; administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib; jasa pendidikan; jasa kesehatan dan kegiatan sosial; dan jasa lainnya. Data BPS yang dirilis pada Februari 2022 menunjukkan jika proporsi mayoritas tenaga kerja ada di sektor jasa dengan persentase sebesar 48.44%, kemudian tenaga kerja di sektor pertanian mencapai 29.96%, serta tenaga kerja di sektor industri mencapai 21.59%. Hal ini menunjukkan apabila tren pekerjaan jasa di Indonesia saat ini memiliki proporsi lebih besar apabila dibandingkan dengan sektor lainnya.



Jenis-jenis pekerjaan jasa yang umum dimanfaatkan oleh masyarakat adalah jasa konsultan. Salah satu jasa konsultan yang memberikan dampak signifikan dan perubahan sesuai kebutuhan masyarakat adalah jasa konsultan pemerintah dan sektor publik. Perusahaan jasa konsultan pemerintah dan sektor publik merupakan industri jasa yang membantu institusi pemerintah dan aparatur sipil negara dalam melakukan penelitian, pendampingan, dan pelatihan untuk kelembagaannya serta pelayanan publik. Aktivitas secara garis besar yang dilakukan adalah meneliti kajian-kajian ilmiah tertentu untuk pengembangan daerah; mendampingi penyusunan dokumen perencanaan hingga evaluasi perangkat daerah untuk perbaikan akuntabilitas kinerja dan reformasi birokrasi; serta pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas aparatur sipil negara yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di sektor jasa konsultasi jenis ini adalah PT. X. Perusahaan jasa konsultan X ini telah memiliki *customers* yang banyak datang dari pemerintah hampir di seluruh kabupaten/ kota dan provinsi, bahkan Kementerian/ Lembaga di Indonesia. Jumlah tenaga kerja yang ada di Perusahaan X cukup banyak yaitu di angka 170 orang bahkan terus bertambah di tahun 2024. Seiring dengan banyaknya sumber daya yang harus dikelola, hal ini berbanding lurus dengan perbaikan manajemen perusahaan yang harus semakin baik pula. Sebab, tidak bisa dipungkiri ketika sistem dalam manajerial tidak berjalan dengan baik, akan berdampak pada keseluruhan proses bisnis perusahaan.

Permasalahan bersifat organisasi yang dialami oleh perusahaan jasa konsultan X bermacam-macam. Berdasarkan data yang dihimpun oleh internal *human capital* PT X hingga tahun 2023, mencoba memetakan permasalahan yang sedang terjadi dan sampai saat ini belum sepenuhnya terselesaikan. Pertama, sistem perusahaan yang terus menerus berubah dalam jangka pendek sehingga berdampak pada penyesuaian alur kerja yang tak pernah usai, mengingat setiap tahapan dalam proses bisnis perusahaan sifatnya adalah *overlap* dengan antar departemen lain. Kedua, kualitas

produk yang dihasilkan menurun. Ketiga, tugas dan fungsi masing-masing departemen masih buram atau belum diaplikasikan dengan baik. Keempat, kurangnya monitoring dan evaluasi (*quality assurance*) pekerjaan untuk menjamin kualitas hasil. Kelima, proporsi sumber daya manusia pelaku pekerjaan jasa tidak seimbang dengan target atau permintaan pekerjaan jasa yang harus diselesaikan. Keenam, seringnya terjadi kerugian atas harga produk jasa yang telah disepakati.

Dampak dari berbagai permasalahan yang sedang dialami oleh perusahaan jasa konsultan X akan mengakibatkan hal yang bersifat negatif, baik untuk organisasi itu sendiri maupun individu yang berada didalamnya. Pertama, permasalahan tentang sistem yang terus berubah, akan berakibat pada penyesuaian Sistem Operasional Prosedur yang tak usai serta jika sifatnya mengubah struktur akan perlu waktu untuk menyesuaikan ke pelakunya khususnya yang sifatnya memiliki *crosscutting* antar departemen, padahal sistem dan SOP adalah acuan dalam melakukan pekerjaan yang telah disepakati. Kedua, turunnya kualitas produk dapat berakibat pada hilangnya *customers* yang telah bekerja sama sebelumnya, dan memberikan komentar buruk atas hasil kinerja perusahaan di pasar. Ketiga, fleksibilitas sistem yang terus menerus dapat menjadikan tugas dan fungsi setiap departemen berubah-ubah sehingga bisa terjadi perbedaan antara latar belakang kemampuan pegawai dengan *job description* yang ada di posisinya. Keempat, kurangnya monitoring dan evaluasi pengerjaan produk jasa berakibat pada penurunan kualitas yang dihasilkan. Kelima, proporsi SDM yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang harus diselesaikan mengakibatkan pada turunnya kualitas hasil pekerjaan, karena proporsi misal satu orang hanya bisa menyelesaikan tiga pekerjaan dalam satu waktu, ia harus menyelesaikan lima pekerjaan atau lebih mengingat terbatasnya SDM yang mumpuni untuk jenis pekerjaan tersebut. Bahkan, hal ini sering berakibat pada beberapa SDM yang *resign* karena kelelahan serta *burnout* karena *overload*, padahal dengan tipe organisasi jasa konsultan memerlukan waktu yang panjang untuk membentuk sumber daya yang siap untuk

diberdayakan dengan optimal. Keenam, harga produk jasa yang terlalu murah dan tidak sesuai, menimbulkan kerugian perusahaan karena harganya tidak bisa menutupi biaya operasional tim yang harus terjun lapang, tak jarang juga harus mengorbankan tim yang harus berangkat untuk menutupi akomodasi yang diperlukan terlebih dahulu.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan jasa konsultan X dapat ditelusuri ke akar permasalahan utama, yaitu lemahnya kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan yang tidak efektif mengakibatkan bergesernya visi strategis setiap unit, sehingga perubahan sistem perusahaan dilakukan tanpa arah yang terencana, menciptakan ketidakpastian dan kekacauan operasional. Kurangnya kemampuan pemimpin dalam menetapkan dan mengkomunikasikan tugas serta fungsi departemen secara tegas juga menyebabkan kebingungan antar tim dan melemahkan sinergi lintas departemen. Selain itu, absennya monitoring dan evaluasi yang memadai menunjukkan kurangnya perhatian pemimpin terhadap pengendalian kualitas, yang berdampak langsung pada menurunnya standar hasil kerja. Ketidakseimbangan sumber daya manusia dengan beban kerja yang tinggi juga merupakan akibat dari kurangnya pemimpin dalam merancang strategi pengelolaan tenaga kerja yang efektif, sehingga karyawan mengalami tekanan yang berujung pada *burnout* dan tingginya tingkat *turnover*. Bahkan, keputusan-keputusan yang tidak bijak, seperti menetapkan harga jasa yang tidak realistis, menunjukkan kekurangan pemimpin dalam menganalisis kondisi pasar dan kebutuhan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lemah tidak hanya menciptakan masalah di tingkat organisasi, tetapi juga membebani individu yang bekerja di dalamnya, menghambat pertumbuhan perusahaan, dan merusak citra di pasar. Kesejahteraan organisasi atau tempat kerja bergantung salah satunya pada kemampuan kepemimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil, terarah, dan mendukung keseimbangan antara produktivitas dan kebutuhan individu. Dengan

kepemimpinan yang baik, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk mendorong kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang.

Kunci kesejahteraan pegawai utamanya di sektor jasa adalah hubungan budaya organisasi yang baik dengan memberikan dukungan sosial, sikap positif dari segi kepemimpinan, menemukan makna pekerjaan untuk kehidupan, dan memberikan otonomi kepada karyawan (Jaiswal & C. Joe Arun, S J, 2020). Implikasi tidak terpenuhinya kesejahteraan karyawan berdampak pada berkurangnya dan melemahnya pemenuhan komponen otonomi dan kompetensi (Gomez-Baya & Lucia-Casademunt, 2018) sehingga memungkinkan untuk berpengaruh pada produktivitas pekerja (Prospek dkk., 2019). Ini terbukti apabila implikasi atas adanya perubahan praktik manajemen yang meningkatkan kepuasan pekerja dapat meningkatkan laba serta menurunkan tingkat *turnover* (Harter dkk., 2002) termasuk gaya pemimpin yang mampu menjadi pendengar yang baik dan memiliki empati sehingga memahami kebutuhan dan memaksimalkan potensi pekerja sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi (McCann dkk., 2014). Membudayakan perilaku yang baik berupa memberikan apresiasi dan menekankan hal-hal positif daripada hal negatif adalah bentuk dalam membangun *workplace well-being*.

Salah satu pendekatan yang bisa membangun *workplace well-being* ditengah permasalahan organisasi adalah melalui *Appreciative Inquiry* (AI). AI dikembangkan sebagai dasar melakukan perubahan positif dalam organisasi, Cooperrider & Srivastva (1987) menjelaskan jika AI adalah upaya menciptakan teori/ide/gambaran baru yang membantu dalam perubahan perkembangan suatu sistem bahkan lebih dari itu, yaitu mengambil pandangan positif dan penuh harapan terhadap apa yang terjadi di kalangan personel dalam suatu organisasi dan mengubahnya menjadi pola pembelajaran organisasi, perancangan dan pengembangan. Perusahaan jasa konsultan X dengan permasalahannya, sangat disayangkan apabila terus menerus dan berlarut-larut sehingga para pelaku didalamnya tenggelam dalam dimensi masalah organisasi lalu berdampak pada kendali individunya

bahkan kinerjanya yang akhirnya tidak mendukung tujuan organisasi. Sebaliknya, hal ini sebenarnya dapat dicegah dan diselesaikan dengan pendekatan AI khususnya membangun kembali nilai-nilai positif yang pernah ada pada pelaku organisasi perusahaan jasa X yang terlibat. Misalnya, meningkatkan *sense of belonging*s dalam tim; meningkatkan *self-acceptance* masing-masing individu; menguatkan *resilience* atau ketahanan diri atas tekanan kerja yang dihadapi; meningkatkan kesadaran atas tanggungjawab dan posisi yang sedang diemban; membuat persaingan kerja yang sehat; melakukan kompromi dan kolaborasi dalam menyelesaikan masalah; dan mengedepankan *progressive learning*.

Banyak aspek yang harus dikendalikan untuk menciptakan *workplace well-being* yang merata dan menciptakan budaya kerja organisasi yang lebih sehat. Kesejahteraan tempat kerja (*workplace well-being*) berkaitan dengan seluruh komponen kehidupan kerja, mulai dari kualitas dan keamanan lingkungan fisik, hingga bagaimana perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, iklim di tempat kerja, dan organisasi kerja. Kesejahteraan pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan efektivitas jangka panjang suatu organisasi. Sebab, kesejahteraan pegawai dan keseimbangan hidup pekerja dapat berkontribusi positif terhadap produktivitas organisasi (Wahdiniawati dkk., 2024). Menjaga kesejahteraan pegawai (*employee well-being*) sangat penting untuk jenis perusahaan jasa karena hal ini berbanding lurus dengan produktivitasnya (Hassan dkk., 2022; Varma, 2017) bahkan menunjukkan hasil yang lebih baik dalam indikator keuangan (Edmans, 2012). Sebaliknya, kesejahteraan organisasi diartikan dengan memberikan pekerjaan yang bermakna dan menantang, kesempatan untuk memaksimalkan keterampilan dan pengetahuan pekerja dalam hubungan kerja yang efektif antar sesama rekan kerja dan level manajer utamanya di lingkungan yang aman dan sehat (Oades, 2016). Lingkungan kerja yang bersifat non fisik seperti struktur kerja, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, tanggungjawab kerja, dukungan, komunikasi, dan

kerjasama, cenderung lebih berdampak atau berpengaruh pada produktivitas pekerjaannya (Wahyuningsih (2018); Panjaitan (2017); Syahputra dkk. (2022)). Banyak penelitian menunjukkan hubungan langsung antara tingkat produktivitas dan kesehatan serta kesejahteraan tenaga kerja secara umum.

Penelitian tentang *workplace wellbeing* sudah banyak diteliti sebelumnya. Aryan dan Kathuria (2017) telah meneliti tentang kesejahteraan psikologis karyawan muda di perusahaan yang bergerak pada teknologi informasi dengan metode penelitian kuantitatif, yang menunjukkan hasil adanya perbedaan tingkat kesejahteraan antara laki-laki dan perempuan tetapi tidak dipengaruhi oleh segi usia karyawan. Hudin & Budiani (2021) dalam penelitian kuantitatifnya tentang hubungan *workplace wellbeing* dengan kinerja karyawan PT X di Sidoarjo menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *workplace well-being* dengan kinerja karyawan yang memiliki hubungan searah. Rafifah dkk. (2022) meneliti tentang pengaruh *workplace wellbeing* dan kesehatan mental terhadap kinerja karyawan pada PT Mega Hotel Lestari yang dilakukan dengan metode kuantitatif sehingga menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *workplace well-being* dan kesehatan mental terhadap kinerja karyawan yang artinya terdapat pengaruh *workplace well-being* dan kesehatan mental terhadap kinerja karyawan. Ririmasse & Sukmarani (2022) dalam penelitiannya membahas terkait *workplace wellbeing* pada karyawan PT. Trans Pacific Atlantis Lines yang menghasilkan bahwa aspek keamanan dalam melakukan pekerjaan memiliki golongan yang sangat rendah dibandingkan dengan aspek lainnya, baik yang terdapat dalam dimensi intrinsik, ekstrinsik maupun aspek *core affect*. Aspek kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja memiliki nilai rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan aspek-aspek lainnya. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, sudah banyak yang meneliti tentang *workplace well-being* sebelumnya dengan metode kuantitatif, tetapi belum ada yang berfokus pada sektor jasa.

Penelitian ini mencoba mengambil sisi kebaruan dengan fokus pada perusahaan jasa konsultan melalui metode kualitatif utamanya dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*. Sebab, selain sektor jasa ini memiliki persentase tenaga kerja terbesar di Indonesia, jasa konsultan dalam konteks tertentu sifatnya tidak dapat digantikan dengan mesin atau tenaga digital lainnya, bahkan cenderung membutuhkan pengetahuan dasar, praktik, dan kualitas komunikasi yang baik dengan pelanggan untuk menjaga hasil yang diinginkan oleh organisasi. Permasalahan organisasi jasa konsultan X yang terjadi dalam jangka panjang akan menyulitkan terciptanya *workplace well-being* sehingga menghambat pelakunya merealisasikan tujuan organisasi dan tenggelam pada kondisi yang suram. Oleh karena itu, orang-orang dalam perusahaan jasa konsultan X ini memerlukan ruang baru yaitu dengan saling mengapresiasi atas nilai-nilai positif yang telah dilakukan. Untuk menciptakan *workplace well-being* yang ideal dan dapat diimplementasikan melalui pengaturan baik dari segi manajemen maupun upaya dari sumber daya yang ada di organisasi.

Pendekatan *grounded* dalam penelitian ini dilakukan untuk menemukan konsep *workplace well-being* yang ada di perusahaan jasa konsultan dengan penggalian nilai-nilai positif psikologis (*appreciative inquiry*) yang diterapkan organisasi sehingga menjadikan kenyamanan pelaku organisasinya. Penelitian ini berusaha menggali dari segala lini manajemen organisasi perusahaan X, utamanya dengan berfokus pada level *supervisor* atau *middle level management*. Sesuai dengan penelitian dari Omisore (2014) dan Bunge dkk. (2019), *supervisor* mewakili manajemen dengan menerjemahkan rencana proyek manajerial puncak menjadi tugas yang dapat ditindaklanjuti oleh para fungsional, serta menjembatani kesenjangan antara manajemen atas dan karyawan garis depan, turut memastikan tercapainya tujuan perusahaan sekaligus membina komunikasi dan hubungan yang efektif yang meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Hal ini juga selaras dengan observasi peneliti apabila para *supervisor* memainkan peran kunci sebagai penghubung antara manajemen

atas dan staff operasional, sehingga mereka memiliki pemahaman yang lebih holistik mengenai dinamika organisasi. *Supervisor* tidak hanya memahami tekanan dari atas, seperti tuntutan kinerja dan target perusahaan, tetapi juga merasakan tantangan dari bawah, seperti mengelola pegawai, menjaga motivasi, dan memastikan tim berjalan efisien. Penelitian ini lebih banyak dilakukan penggalian informasi di level supervisor supaya bisa memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai kesejahteraan kerja, karena mereka dapat memberikan perspektif dari kedua sisi, baik dari manajemen maupun dari staff yang mereka awasi. Meskipun demikian, level staff juga menjadi bagian penting dalam mendukung informasi yang diberikan supervisor dalam penelitian ini, serta perwakilan pimpinan sebagai *top level management*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, berikut adalah rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apa saja nilai-nilai positif yang ada dalam budaya kerja perusahaan jasa untuk membangun *workplace well-being*?
2. Bagaimana gambaran konsep *workplace well-being* yang terjadi pada masa lalu?
3. Bagaimana praktik baik *workplace well-being* yang dirasakan melalui pendekatan *Appreciative Inquiry*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui nilai-nilai positif yang ada dalam budaya kerja perusahaan jasa untuk membangun *workplace well-being*



2. Mengetahui gambaran konsep *workplace well-being* sebelumnya dirasakan oleh pelaku organisasi perusahaan jasa konsultan X
3. Mengetahui praktik baik *workplace well-being* yang tumbuh dan dirasakan dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari adanya penelitian ini dari segi teoritis dan praktis adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:
  - a. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperluas kajian ilmiah tentang *workplace well-being* di perusahaan atau industri yang bergerak di bidang jasa
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat membuka jalan penelitian baru untuk menelaah lebih lanjut dari segi sumber daya manusia sebagai pelaku utama penghasil produk
2. Manfaat praktis:
  - a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman terbaru berkaitan dengan kesejahteraan psikologis pekerja di perusahaan yang bergerak pada bidang jasa, sehingga dapat memberikan perbaikan untuk sistem kerja dan kenyamanan profesi pekerja kedepannya.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap para pelaku pekerja jasa dalam meningkatkan kesejahteraan psikologisnya serta perbaikan untuk organisasinya, sehingga dapat digunakan untuk acuan atau petunjuk regulasi dan budaya kerja.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 *Workplace Well-Being*

##### 2.1.1 Pengertian *Workplace Well-being*

*Workplace well-being* atau dalam Bahasa Indonesia dikenal dengan kesejahteraan di tempat kerja. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Ketenagakerjaan, kesejahteraan para pekerja didefinisikan sebagai berikut:

*Kesejahteraan pekerja/buruh adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik didalam maupun diluar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.*

*Workplace well-being* merujuk pada kondisi fisik, mental, emosional, dan sosial karyawan yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, produktif, dan mempromosikan kesehatan secara holistik. Hal ini mencakup faktor-faktor seperti kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dukungan sosial, dan kesempatan pengembangan diri yang berkontribusi pada kesejahteraan individu dan organisasi secara keseluruhan. Berikut ini adalah definisi *workplace well-being* dari berbagai sumber:

- a. Page & Vella-Brodrick (2009) menjelaskan tentang kesejahteraan tempat kerja atau *workplace well-being* sebagai kombinasi antara pemenuhan dalam kepuasan kerja ditambah dengan hal-hal yang berpengaruh pada pekerjaan.
- b. Kesejahteraan pekerja memberikan arah organisasi yang lebih positif, kepuasan terhadap pelanggan, dan produktivitas yang lebih besar, sehingga memberikan dampak terhadap kesejahteraan organisasi (Diener & Seligman, 2004).
- c. Kesejahteraan di tempat kerja paling baik dicapai ketika karyawan merasakan makna dan tujuan pada dimensi kesejahteraan

intrapersonal dan interpersonal yang berinteraksi secara positif (Bartels dkk., 2019).

*Workplace well-being* atau kesejahteraan tempat kerja mencakup kombinasi antara kepuasan kerja dan berbagai faktor yang mempengaruhi pengalaman karyawan dalam pekerjaan mereka. Kesejahteraan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kepuasan pelanggan, tetapi juga pada kesejahteraan keseluruhan organisasi. Pencapaian kesejahteraan terbaik di tempat kerja terjadi ketika karyawan merasakan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, yang tercipta melalui interaksi positif baik pada level pribadi maupun hubungan antar karyawan.

### 2.1.2 Proses *Workplace Well-being*

Berdasarkan Daniels dkk. (2022) untuk membangun *workplace well-being* atau kesejahteraan di tempat kerja atau organisasi dapat dilakukan dengan baik, perlu adanya cara untuk menyelaraskan antara prosedur, praktik, dan struktur organisasi. Tiga proses untuk mengimplementasikan dan mempertahankan kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja terdiri dari *grafting*, *fracturing*, dan *gestalting*.



Gambar 2. 1 Model tentang bagaimana organisasi menerapkan dan mempertahankan program kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja

Sumber: Daniels dkk (2022)

### 1. *Grafting*

*Grafting* berkaitan dengan penerapan program dan kegiatan kesehatan dan kesejahteraan agar sesuai dengan prosedur, sistem, dan struktur yang ada lalu diintegrasikan melalui program atau kegiatan. Dampak dari cara ini adalah minimalnya konflik dengan prosedur, praktik dan struktur yang ada serta logika yang mendasarinya. Oleh karena itu, tujuan *grafting* memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi dapat dilakukan dengan cara yang sesuai satu sama lain, namun tanpa mengubah cara mencapai tujuan yang ada. Aktivitas yang melibatkan kesejahteraan dapat dicatat pada lembar kerja sebagai kinerja yang sah dan diformalkan untuk pejuang kesehatan mental. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya konflik kepentingan para pegawai yang ingin melakukan aktivitas menunjang kesehatan dan kesejahteraan biasanya berupa upaya bawah tanah atau secara sembunyi-sembunyi karena berpotensi bertentangan dengan logika dasar yang ada.

### 2. *Fracturing*

*Fracturing* akan lebih membuka potensi konflik ketika mulai memperkenalkan praktik kesehatan dan kesejahteraan melalui prosedur, praktik, dan struktur yang ada, dengan tujuan, dalam jangka panjang, untuk menggantikan prosedur, praktik, dan struktur tersebut yang tidak sesuai dengan kerangka logis kesehatan dan kesejahteraan, sehingga menimbulkan persaingan. *Fracturing* akan lebih terlihat ketika ada upaya aktif untuk mencapai konfontrasi antar pemangku kepentingan dan mencapai tujuan simbolis untuk memberi sinyal betapa pentingnya kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja atau organisasi. Oleh karena itu, meskipun konflik dilihat sebagai bagian dari perubahan organisasi, terkadang menjadi hal yang dibutuhkan karena ini diperlukan tetapi sifatnya dapat dikelola untuk membuktikan perdebatan hal logis lainnya. Oleh karena itu, *fracturing* mungkin merupakan pendepakatan yang lebih layak untuk mempertahankan kesejahteraan dibandingkan *grafting* di lingkungan dimana logika yang saling bersaing mendukung perilaku dan

norma umum yang berbahaya bagi kesehatan dan kesejahteraan. *Fracturing* lebih mudah dicapai daripada yang diakui oleh kerangka implementasi dan evaluasi yang ada. Pertama, hal ini sama halnya seperti adanya fraktur (pada patah tulang) tidak bisa dipisahkan dengan *gestalting* atau pencangkakan. Kedua, apabila terdapat dasar atau kekuatan yang sudah cukup untuk mendukung pendekatan alternatif, maka kerangka logis dalam mendukung kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja dengan konsep barunya dapat mengalahkan prosedur, praktik, struktur dan system yang buruk sebelumnya. Meskipun demikian, gagasan awal tentang mempertahankan kesejahteraan adalah proses berkelanjutan yang memerlukan pembelajaran, adaptasi, dan kelanjutan, contoh-contoh yang diberikan di bagian ini membutuhkan waktu dan upaya untuk diterapkan (diukur dalam tahun, bukan bulan).

### 3. *Gestalting*

*Gestalting* adalah cara untuk meniadakan konflik melalui proses menghubungkan prosedur, praktik, atau struktur sosial dan teknis sedemikian rupa sehingga menciptakan tujuan atau interpretasi yang sama. Hal ini dapat mencakup pengintegrasian prosedur, praktik, atau struktur ke dalam sejumlah kecil prosedur, praktik, atau struktur, atau memperkenalkan sesuatu yang baru sebagai jembatan yang menghubungkan dua (atau lebih) fitur organisasi yang sudah ada, namun sebelumnya tidak berhubungan, dengan kesehatan dan kesejahteraan tempat kerja. praktik kesejahteraan. Hal ini mungkin berhubungan dengan integrasi logika kesehatan dan kesejahteraan dengan logika yang bersaing untuk membentuk logika organisasi baru yang cenderung menyatu dalam kasus bisnis, meskipun kepedulian yang tulus terhadap karyawan mungkin juga perlu dihadirkan dalam logika kesehatan dan kesejahteraan organisasi.

### 2.1.3 Aspek *Workplace Well-being*

Berdasarkan Page (2005), *workplace well-being* atau kesejahteraan di tempat kerja adalah perasaan nyaman atau sejahtera yang didapat dari aspek berikut ini:

#### 1. *Core affect*

*Core affect* adalah kondisi yang cenderung menitikberatkan keadaan diluar individu manusia yang mempengaruhi terhadap semangat atau passionnya dalam bekerja, yang bisa dilihat dari dua indicator berupa kepuasan kerja, dan efek kesejahteraan psikologis terhadap pekerjanya

#### 2. *Work Value*

*Work value* merupakan nilai-nilai tertentu yang ada dalam pekerjaan seseorang, baik dilihat dari internal individu maupun eksternalnya. Nilai internal tersebut diantaranya adalah rasa tanggung jawab, makna pekerjaan, kemandirian bekerja, optimalisasi kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja, serta rasa bangga dalam menyelesaikan pekerjaan. Di sisi lain, nilai eksternal terdiri atas penggunaan waktu semaksimal mungkin, kondisi kerja yang mendukung, dukungan atasan berupa supervisi, peluang promosi, pengakuan kinerja, penghargaan individu, uang, dan rasa aman.

Kesejahteraan di tempat kerja atau *workplace well-being* dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut ini (Bryson dkk., 2015), *workplace well-being*:

#### 1. Faktor pribadi individu

Karakteristik pribadi individu diantaranya meliputi jenis kelamin, kepribadian, umur, genetic, dan kemampuan.

#### 2. Faktor jenis pekerjaan dan tempat kerja

Jenis karakteristik pekerjaan berupa tuntutan pekerjaan, kondisi lingkungan, *job control*, peluang keterampilan, keadilan, upah, prospek karir, dan signifikansi.

*Workplace well-being* sesuai dengan kajian teori pada penelitian ini mengarah pada definisi kesejahteraan tempat kerja yang meliputi kombinasi antara kepuasan kerja, peningkatan produktivitas, serta kepuasan pelanggan sektor jasa dan organisasi. Pencapaian kesejahteraan terbaik di tempat kerja terjadi ketika karyawan merasakan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, yang tercipta melalui interaksi positif baik pada level pribadi maupun hubungan antar pegawai lainnya. Model perubahan menuju peningkatan *workplace well-being* yang sejalan dengan penelitian ini adalah *Fracturing* karena sesuai kondisi organisasi apabila konflik terjadi terlebih dahulu untuk dapat mulai memperkenalkan praktik kesehatan dan kesejahteraan melalui prosedur, dan struktur yang ada, dengan tujuan, dalam jangka panjang. *Work value* juga menjadi hal penting dalam penelitian ini mengingat terdapat banyak nilai-nilai positif yang ditemukan dan telah diinternalisasi oleh internal organisasi.

## **2.2 Perusahaan Jasa**

### **2.2.1 Pengertian Perusahaan Jasa**

Jasa dalam Bahasa Inggris biasa dikenal dengan *service* yang secara Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti perbuatan yang berguna, bernilai, dan bermanfaat bagi orang lain. Jasa merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi untuk memenuhi kebutuhan orang lain, memberikan manfaat, atau menyelesaikan masalah, tanpa menghasilkan barang fisik, biasanya melibatkan keahlian, waktu, atau pengalaman. Ini selaras dengan definisi menurut Chaffey (2008), *service* adalah sebuah aktivitas berupa manfaat yang tidak berwujud, lalu diberikan kepada pelanggan tanpa melibatkan perpindahan kepemilikan. Dengan kata lain, layanan ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan melalui tindakan atau pengalaman, bukan berupa barang fisik. Menurut Kotler (2009), *service* adalah sebuah tindakan, layanan, atau kinerja yang diberikan kepada orang lain, bersifat tidak berwujud, dan tidak menyebabkan adanya perpindahan kepemilikan.

Perusahaan jasa erat kaitannya dengan manajemen layanan. Karakteristik perusahaan jasa cenderung pada ditetapkannya karyawan sebagai garis depan atau kunci untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Perusahaan jasa merupakan jenis perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Mereka tidak memproduksi barang fisik tetapi berupa produk layanan tertentu yang dibutuhkan manfaatnya oleh penggunanya. Perusahaan jasa tidak memiliki arus keluar masuk barang melainkan berupa pelayanan kepada para pelanggan. Dengan demikian, profit usaha jasa didapatkan dari jasa yang telah diberikan sesuai kebutuhan pelanggannya. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa bermacam-macam, seperti jasa konsultan yang biasa digunakan oleh berbagai sektor baik yang bersifat jasa konsultan dengan objek fisik maupun non-fisik.

1. Perusahaan jasa dengan objek fisik atau konstruksi umumnya adalah yang digunakan dalam pembangunan infrastruktur atau bangunan lainnya yang menghasilkan fisik tertentu
2. Perusahaan jasa dengan objek non fisik umumnya adalah yang berkaitan dengan perubahan dan perbaikan terhadap sosial atau masyarakat berupa kajian-kajian tertentu

Kedua jenis perusahaan tersebut meskipun memiliki tipe yang sama-sama bergerak di bidang jasa, akan mempunyai perbedaan pada beban yang harus dihadapi dalam sector tempat kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan jasa konsultan dengan objek non fisik dalam bidang pemerintahan dibutuhkan untuk membantu mengkaji secara perspektif teori yang berlaku di area pemerintahan, negara, dan pelayanan publik mulai dari perencanaan hingga proses evaluasi serta pelaporannya. Dengan demikian, jenis perusahaan ini lebih banyak membutuhkan tenaga akal pikiran dibandingkan dengan tenaga fisik. Selain itu, pelanggan yang akan berhadapan langsung pun akan cenderung berbeda dengan umumnya sektor konsultasi karena biasanya mereka adalah para praktisi di bidang pemerintahan. Oleh karena itu, sumber daya yang dibutuhkan untuk jasa konsultan tersebut membutuhkan orang yang ahli secara teori dan mengetahui keadaan praktis di lapangan.



Proses pelayanan yang diberikan oleh konsultan terhadap pelanggan memerlukan peran atas partisipasi antar kedua belah pihak. Sebab, tanpa adanya pelanggan maka tidak akan berlangsung pelayanan sehingga perusahaan jasa cenderung bergantung pada partisipasi penggunaannya (Fließ & Kleinaltenkamp, 2004).

### 2.2.2 Sistem Perusahaan Jasa

Sistem dalam organisasi yang bergerak di bidang jasa memiliki empat komponen utama (Edvardsson, 1997), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pelayanan pegawai perusahaan

Pelayanan dari pegawai perusahaan yang bergerak di bidang jasa menjadi penting. Sebab, karyawan biasanya dipandang sebagai sumber daya utama perusahaan jasa. Persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan jasa bergantung pada bagaimana karyawan / staffnya memiliki pengetahuan dan komitmen atas hal tersebut. Dengan demikian, karyawan dianggap lebih dari sekedar sumber daya dan melihatnya sebagai bagian dari layanan tersebut. Pengetahuan dan pengalaman saja terbukti tidak cukup untuk mencapai kinerja tinggi di perusahaan jasa. Motivasi dan kesenangan dalam bekerja juga diperlukan. Motivasi terutama dicapai melalui konten pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan langsung, dan hubungan dengan pelanggan. Apabila pekerjaan dan lingkungan kerja dapat dirancang dengan menarik dan baik, hal ini akan menjadi factor penciptaan kualitas bagus dalam pengembangan layanan. Tidak hanya itu, perekrutan karyawan dan pelatihan / Pendidikan harus menjadi bagian integral dari pengembangan layanan baru.

#### 2. Pelanggan

Pelanggan-perusahaan atau perorangan/rumah tangga merupakan bagian dan sumber daya dalam sistem pelayanan. Hal ini bukan tentang kemampuan karyawan dalam

mengasimilasikan informasi atau hal lainnya kepada pelanggan. Namun, bagaimana memudahkan pelanggan yang secara aktif berkontribusi pada proses tersebut sebagai bagian dari sistem pelayanan. Hal ini berkaitan dengan pemasaran yang memainkan peran sentral serta kualitas dengan pelanggan sejak awal. Pemasaran adalah masalah membangun dan mengembangkan hubungan pelanggan jangka panjang yang saling percaya dan menguntungkan. Pemasaran lebih dari sekadar kunjungan iklan dan penjualan. Hal ini juga mencakup desain faktor, berhubungan dengan pelanggan melalui telepon, materi informasi, citra proyek media perusahaan, namun yang terpenting adalah persepsi hasil pelanggan dan proses pelanggan.

### 3. Sumber daya fisik atau teknis

Hal ini mencakup lokasi, komputer dan sistem teknis lainnya, serta peralatan di lokasi mitra dan pelanggan. Perbaikan berkelanjutan terhadap lingkungan teknis melalui pemanfaatan peluang yang ditawarkan oleh perkembangan teknis sangat penting bagi kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Pada saat yang sama, menjadi semakin jelas bahwa teknologi bukanlah sebuah tujuan, melainkan sebuah sarana untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi layanan yang semakin baik dan kesepakatan bisnis yang semakin menguntungkan.

Desain lingkungan fisik/teknis harus berfokus pada pelanggan dan dijalankan oleh bisnis. Perkembangan teknologi jarang menghasilkan nilai tambah terbaik, layanan paling menarik, dan kualitas terbaik yang dirasakan pelanggan. Sebuah layanan baru, sering kali, bergantung pada dan harus bekerja dalam kerangka lingkungan teknis yang ada.

#### 4. Kontrol dan organisasi

Struktur organisasi harus secara jelas mendefinisikan tanggungjawab dan wewenang dengan cara yang tepat. Pertama, hal-hal yang harus diperhatikan dalam organisasi diantaranya adalah struktur organisasi dan aktivitasnya hingga keuntungannya. Kedua, yang perlu diperhatikan adalah system pendukung administrative, misalnya perencanaan dan informasi, sistem keuangan, sistem pengupahan, dan sebagainya. Bagaimana sistem penanganan administrasi di perusahaan jasa dirancang sering kali mempunyai arti yang jauh lebih penting bagi prasyarat suatu jasa dibandingkan yang disadari kebanyakan orang. Sehubungan dengan pengembangan pelayanan pun sistem administrasinya harus disesuaikan atau ditambah untuk menghasilkan pelayanan yang bisa diterapkan. Ketiga, interaksi dengan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya merupakan bagian penting dari organisasi dan pengendalian sistem layanan. Hal ini mencakup, misalnya, bagaimana umpan balik diperoleh, bagaimana keluhan dan ketidakpuasan pelanggan ditangani, serta jam buka, waktu telepon, dan kemungkinan perlakuan VIP terhadap pelanggan utama atau pelanggan setia. Aspek keempat adalah pengorganisasian berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran.

#### 2.2.3 Pekerjaan Jasa

Pekerja jasa adalah individu yang menyediakan layanan atau aktivitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tanpa menghasilkan produk fisik. Pekerjaan mereka lebih fokus pada pemberian pengalaman, solusi, atau manfaat tertentu bagi orang lain. Pekerja jasa dapat bekerja di berbagai sektor, seperti kesehatan, pendidikan, perhotelan, konsultasi, hiburan, dan

banyak lainnya. Philip Kotler & Keller (2012) memaknai pekerja jasa sebagai pihak yang menawarkan tindakan atau kinerja kepada pihak lain yang tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apa pun.

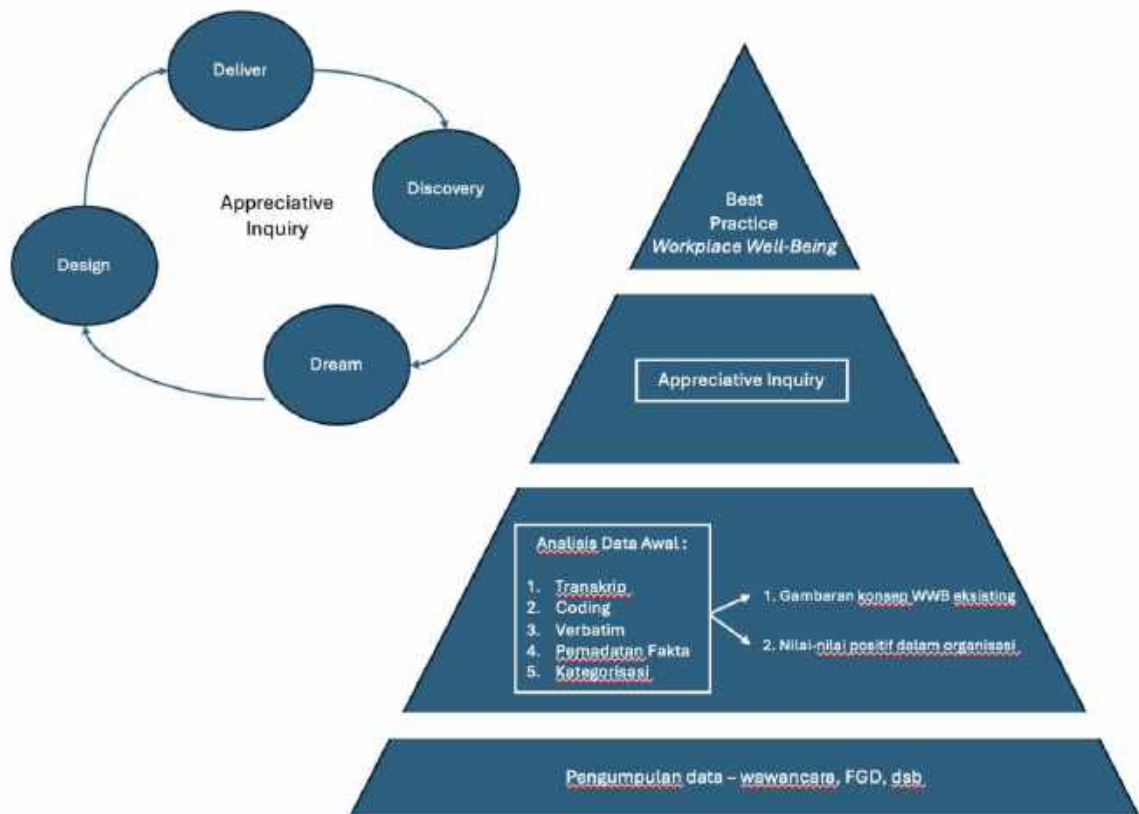
Meskipun pekerjaan di bidang jasa sangat penting untuk pertumbuhan ekonomi dan daya saing, pekerjaan ini juga menghadapi tantangan seperti ketidakamanan pekerjaan dan kaburnya batasan profesional, khususnya di bidang layanan sosial (Cameron dkk., 2008). Berikut adalah jenis-jenis pekerjaan jasa dan karakteristiknya:

1. Layanan Konsumen: Layanan ini ditujukan untuk masyarakat umum, termasuk ritel, perhotelan, dan perawatan pribadi. Contohnya termasuk restoran, hotel, dan toko ritel (Proinnsias, 2007).
2. Layanan Produsen: Ditujukan untuk bisnis, layanan ini mencakup layanan profesional seperti hukum, teknik, dan konsultasi (Sabolo dkk., 1975)
3. Pelayanan Sosial: Kategori ini mencakup pekerjaan di bidang kesehatan dan pelayanan sosial, sering kali melibatkan kerja emosional dan keterlibatan masyarakat (Baines, 2004).
4. Pekerjaan Pengetahuan: Melibatkan tugas-tugas yang memerlukan pengetahuan khusus, seperti penelitian, pendidikan, dan layanan TI, yang semakin penting dalam perekonomian modern (Federico, 2014).

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Penelitian

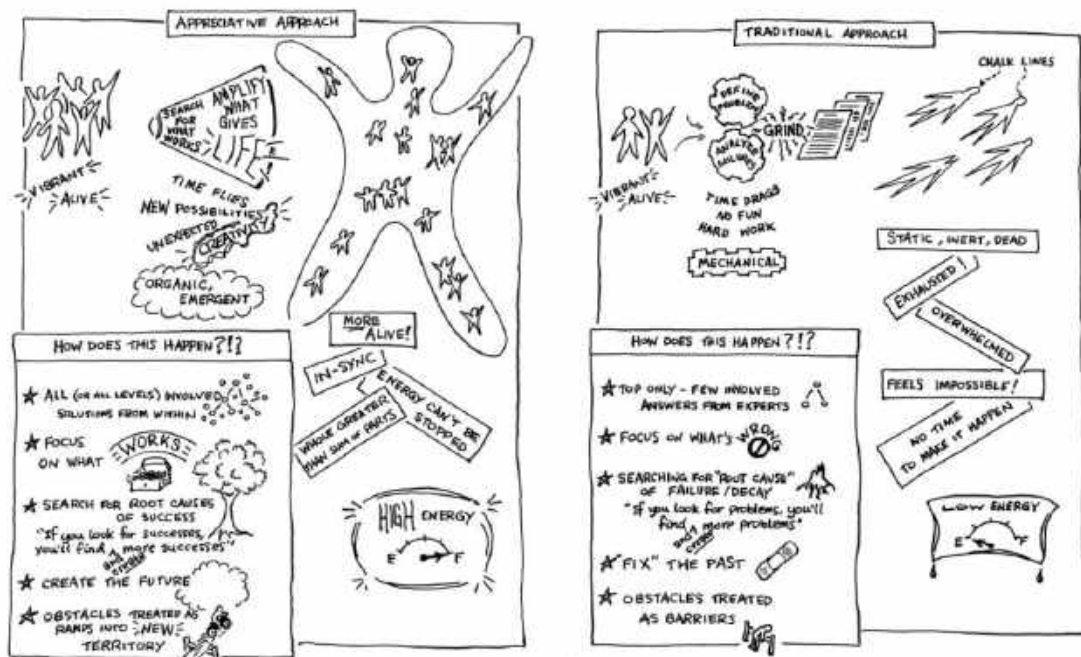


Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *grounded* (*grounded theory*) khususnya untuk mengetahui konsep *workplace well-being* di perusahaan yang bergerak pada bidang jasa. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk membangun pemahaman yang kontekstual dan menyeluruh (Mason, 2002) terkait dengan kondisi sosial yang terjadi tanpa disadari di sekitar kita. Metode kualitatif dalam penelitian ini digunakan supaya lebih fokus mendalami, mempelajari, hingga menyampaikan kondisi yang sedang terjadi sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian. Pendekatan *grounded theory* adalah jenis penelitian kualitatif yang berusaha menghasilkan teori sesuai dengan sudut pandang

peneliti atas hasil analisis penelitian (Cresswell, 2012). Teori serta konseptual yang dihasilkan digali dengan menggunakan pendekatan *appreciative inquiry* (AI) atau melalui pemberian penghargaan positif atas hal yang telah dicapai, baik dilihat dari faktor internal maupun eksternal. Pusat perhatian dari pendekatan AI adalah pada kekuatan dibandingkan kelemahan, dan fokus pada hal-hal yang berjalan baik daripada hal-hal buruk yang terjadi.

#### Comparison of Appreciative Inquiry and a Traditional Problem Solving Approach



Gambar 3.2 Perbandingan Pola Tradisional Penyelesaian Masalah dan AI

Sumber: Macpherson, 2015

*Appreciative Inquiry* (AI) yang akan dilakukan dalam penelitian ini secara rinci akan dilakukan dengan tahapan seperti berikut ini:

#### 1. Discovery

Pada *Focus Group Discussion* (FGD) pertama akan dilakukan penggalian nilai-nilai positif yang ada di dalam organisasi. Nilai-nilai positif yang ada dalam organisasi saat ini adalah *sense of belongings*, sabar, solidaritas dan *resilience*. Selama proses ini, subjek / partisipan diminta menceritakan kisah

atau pengalaman mereka tentang energi positif yang dirasakan dan mengidentifikasi kondisi yang mendukung perubahan ke arah positif. Partisipan diminta menguraikan perasaan yang dirasakan itu seperti apa, misalnya: Bagaimana wujud *resilience* yang ada pada dirinya ketika di organisasi? Bagaimana bentuk *sense of belongings* yang selama ini dirasakan? Dalam proses ini, perlu dilakukan konfirmasi atau penguatan poin-poin positif yang dinyatakan untuk memeriksa fakta kebenarannya atas tema-tema yang muncul pada proses FGD.

#### 2. *Dream*

Partisipan diminta untuk melihat kedepan tentang mimpi-mimpi yang akan dicapai bersama di masa mendatang utamanya dengan memaksimalkan energi-energi positif yang telah dimiliki. Partisipan menciptakan gambaran bersama kedepannya jika *sense of belongings*, sabar, solidaritas dan *resilience* dapat diterapkan dalam waktu beberapa pekan kedepan. Lalu, apa yang akan terjadi dan dirasakan jika semua individu dalam organisasi menerapkannya? sehingga partisipan diharapkan dapat menguraikan gambaran implementasi nilai-nilai positif.

#### 3. *Design*

Partisipan merancang dan menyampaikan cara-cara kreatif untuk membangun konsep atas nilai positif yang ditemukan dan dirasakan pada tahapan-tahapan sebelumnya. Partisipan diminta untuk memetakan konsep yang sesuai dengan nilai-nilai positif yang ada dan dirasakan selama ini untuk membangun budaya kerja yang baru untuk mencapai mimpi atau cita-cita besar organisasi.

#### 4. *Delivery*

Tahap ini adalah tahapan terjadinya perubahan budaya organisasi atau perubahan sikap melalui hal-hal positif. Perubahan ini dimulai dari individu yang menguraikan obyektivasi atau penerapan nilai positif di organisasi sebagai perubahan budaya kerja yang sehat untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Partisipan diminta untuk menceritakan perasaan yang

dirasakan atas nilai-nilai positif, praktik baik, dan perubahan budaya kerja yang terjadi pada organisasi.

### 3.2 Sumber Data

#### 1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung kepada partisipan atau subjek. Data diambil dari hasil wawancara bersama dengan subjek berdasarkan kriteria tertentu. Hasil wawancara tersebut ditranskrip untuk lalu dianalisis sesuai dengan tahapannya.

#### 2. Teknik Pemilihan Subjek

Peneliti akan menggunakan pendekatan *purposive sampling* atau pemilihan berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian (Lenaini, 2021), utamanya dari aspek jenis pekerjaan. Partisipan dari penelitian ini adalah para pelaku pekerja jasa konsultan di perusahaan X. Jumlah partisipan dalam penelitian ini ada tujuh orang, yang terdiri dari empat orang sebagai representasi dari *middle level management* atau level supervisor dari beberapa departemen yang memegang peran kunci sebagai penghubung antara manajemen puncak dan staff operasional, dua orang sebagai representasi *lower level management* atau pegawai operasional, serta satu orang sebagai representasi *top level management* atau direktur utama perusahaan. Maka dari itu, perspektif dari masing-masing tugas dan fungsi dari jenis pekerjaannya dapat terwakili.

Karakteristik detail subjek penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Termasuk dalam tenaga kerja di perusahaan yang bergerak di bidang jasa
- b. Telah bergabung pada perusahaan X lebih dari satu tahun
- c. Merupakan pekerja yang telah melakukan perjanjian kerja atau kontrak (bukan pegawai *internship*)



### 3. Partisipan Penelitian

Peneliti mengambil sample partisipan dalam penelitian ini sesuai dengan teknik *purposive sampling* di perusahaan jasa X. Penjelasan lebih lanjut terkait dengan latar belakang para partisipan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Profil Posisi Partisipan

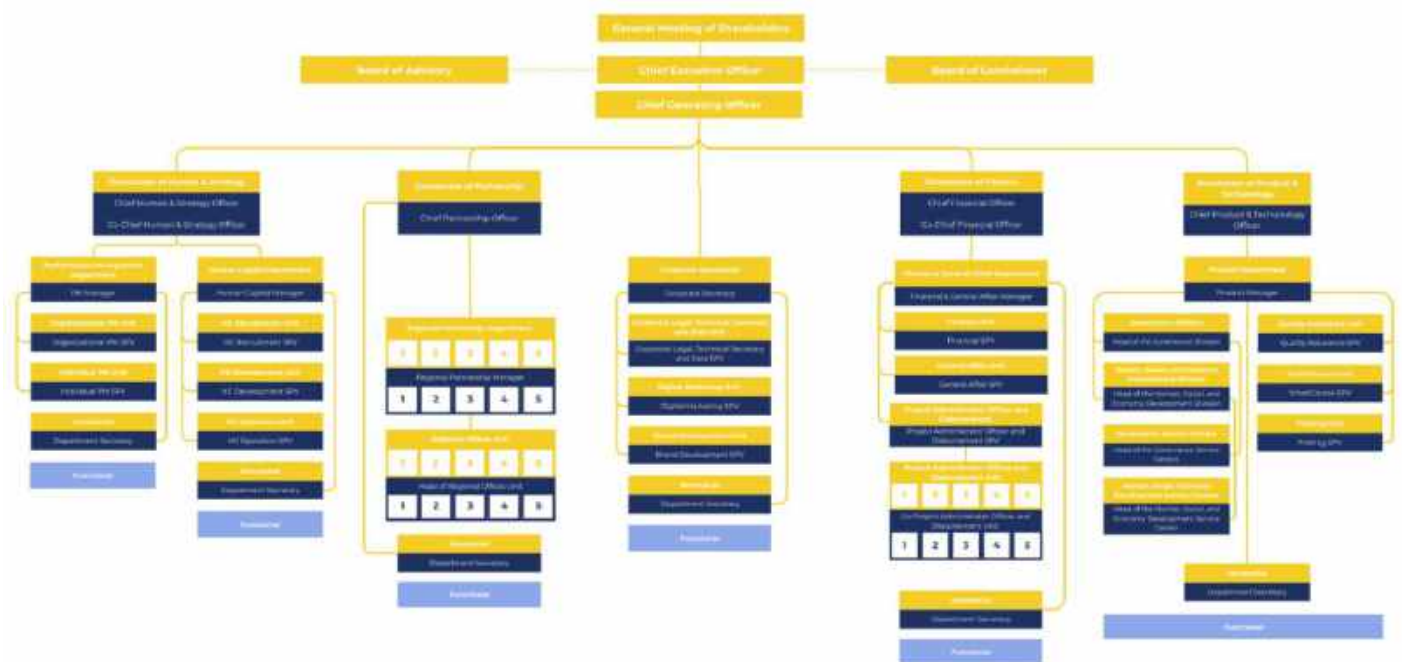
No	Partisipan	Posisi	Lama Bekerja
<i>Top Level Management</i>			
1	OR	Direktur Utama	4,5 tahun
<i>Middle Level Management</i>			
2	FA	Supervisor di Departemen Human Capital	3 tahun
3	PI	Supervisor di Departemen Performance Management	4,5 tahun
4	II	Supervisor di Departemen Performance Management	4 tahun
5	TS	Supervisor di Departemen Produk	2 tahun
<i>Operational Staff</i>			
6	UD	Staff operasional sebagai konsultan di Departemen Produk	4,5 tahun
7	RI	Staff operasional di Departemen Human Capital	3 tahun

### 4. Lokasi Penelitian

Perusahaan X adalah perusahaan jasa sebagai platform pendidikan berbasis teknologi untuk penguatan profesionalitas individu dan kinerja organisasi. Perusahaan ini berdiri sebagai perusahaan pada awal tahun 2020 dan terus berkembang hingga saat ini. Bermula dari laboratorium universitas yang bergerak di bidang penelitian dan konsultasi pemerintahan, kemudian terus bertumbuh menjadi perusahaan jasa yang mendampingi pemerintahan dan sektor publik dalam meningkatkan kapasitas organisasi dan SDM individu ASN. Lokasi kantor pusat Perusahaan X ini berada di Kota

Malang dengan memiliki ratusan pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia.

Perusahaan X menawarkan produk jasa mereka berupa pendampingan dan bimbingan teknis untuk organisasi pemerintahan maupun swasta lainnya. Seluruh pegawai yang berada dibawah Perusahaan X saat ini lebih banyak melayani pemerintahan sebagai mitra atau klien mereka dalam pendampingan penyusunan dokumen perencanaan, evaluasi, hingga peningkatan kapasitas ASN mulai dari Pemerintah Daerah hingga Kementerian dan Lembaga. Berikut adalah struktur organisasi dari Perusahaan X:



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Perusahaan X

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Tujuan dari mengumpulkan data adalah untuk menggali informasi yang akurat dan relevan sebagai bahan analisis penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dan spesifiknya adalah model *grounded research*. *Grounded research* berangkat dari kasus yang unik dan berskala mikro dengan tujuan akhir menghasilkan teori

(*generating theory*) berdasarkan hasil data, bukan membuktikan teori (*verifying theory*) (Rahardjo, 2011). Teori atau konsep yang dihasilkan dari *grounded* dapat diaplikasikan atau digeneralisasikan pada kasus-kasus tertentu lainnya ketika memiliki data empiris atau pokok-pokok konteks situasi dan relevansi yang sama (Glaser & Hon, 2014). Peneliti *grounded research* melepaskan teori tetapi dengan tetap memiliki wawasan teoritik sehingga dapat langsung terjun ke lapangan untuk proses mengumpulkan data.

Proses pengumpulan data dalam model *grounded* bergerak dari data menuju pada konsep. Data dalam penelitian ini khususnya model *grounded* dapat dikumpulkan dengan langsung melakukan wawancara terhadap partisipan yang sesuai dengan kualifikasi penelitian ini. Semua data dibaca untuk memperoleh kata kunci sehingga akan ada label secara konseptual. Data tersebut lalu diolah untuk menghasilkan teori yang sesuai dengan fakta yang ada. Tahap penting dalam *grounded research* ini adalah 1) konseptualisasi data atau memahami data secara detail untuk melahirkan konsep; 2) kategorisasi atau mencari perbedaan dan persamaan data lalu dikelompokkan menjadi kategori; dan 3) proposisi atau penilaian atas pernyataan mana yang mengandung hubungan sesuai dengan relevansi di lapangan.

### 3.4 Analisis Data

Penelitian kualitatif dengan pendekatan *grounded* bertumpu pada pengumpulan, pemeriksaan, dan pengecekan data. *Grounded theory* merupakan metode berulang, komparatif, dan interaktif yang dimulai dengan data induktif (Charmaz & Belgrave, 2019). Data yang diperoleh atas hasil wawancara bersama dengan subjek kemudian diolah dengan beberapa tahapan. Pertama, data hasil wawancara ditranskrip ke dalam tulisan sesuai dengan apa yang telah dihasilkan. Kedua, hasil transkrip wawancara tersebut diolah dengan memberikan kode-kode tertentu sesuai pemetaan fakta (Carmichael & Cunningham, 2017; Khan, 2014) yang dihasilkan oleh

subjek sebagai kesatuan analisis data kualitatif, cara mengumpulkan, dan menarik kesimpulan analisis psikologis dari data yang telah diperoleh (Mahpur, 2022). Ketiga, menyiapkan data mentah hasil koding menjadi verbatim. Keempat, melakukan pemadatan fakta. Kelima, menyiapkan probing untuk mendalaman dan konfirmasi data kepada subjek bisa berupa *focus group discussion*. Kelima, pengumpulan fakta sejenis. Keenam, menentukan kategorisasi komponen konsep. Terakhir, membangun konsep dan menarasikannya.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

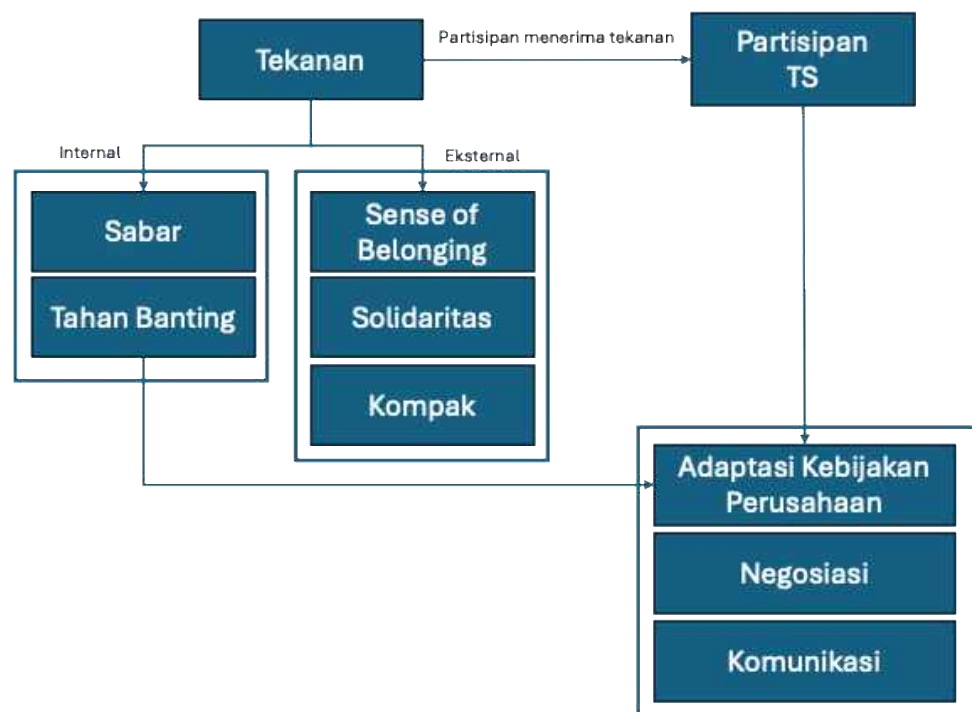
#### 4.1 Hasil

Proses penelitian ini terdiri dari empat tahapan yang dilalui, yaitu *discovery*, *dream*, *design*, dan *delivery*. Tahap *discovery* adalah tahapan ketika menggali poin-poin positif yang ada di organisasi. Tahap *dream* adalah tahapan ketika anggota organisasi diminta untuk melihat kedepan tentang mimpi-mimpi yang akan dicapai bersama di masa mendatang utamanya dengan memaksimalkan energi-energi positif yang telah dimiliki. Tahap *design* adalah tahapan membuat konsep yang sesuai dengan nilai positif sebagai dasar mewujudkan *well-being* di organisasi sekaligus proses menuju cita-cita yang ingin dicapai. Tahap *delivery* adalah penerapan atau implementasi dari konsep yang telah didesain sebelumnya untuk mewujudkan budaya kerja organisasi yang sehat dan sejahtera. Berikut adalah hasil penelitian dengan menggunakan empat tahapan tersebut:

##### 4.1.1 Menemukan Nilai Positif di Organisasi

Nilai positif di organisasi perusahaan bagi setiap orang bisa bervariasi sesuai dengan yang ia rasakan selama masa bekerja dan juga lingkungan sekitar yang mempengaruhi. Nilai-nilai ini dapat berkontribusi secara signifikan terhadap dinamika dan keberhasilan organisasi. Meskipun nilai-nilai yang ada di setiap individu bervariasi, tetapi secara garis besar mereka memiliki perasaan sama dan saling melengkapi yang hanya dibedakan dengan internalisasinya sesuai dengan peran yang ia jalankan di organisasi tersebut. Jenis pekerjaan yang berbeda dalam sebuah organisasi berpengaruh terhadap nilai positif yang dirasakan individu maupun tim, karena peran dan tanggung jawab masing-masing pekerjaan membentuk pengalaman, keterampilan, serta motivasi karyawan. Selain itu, faktor atasan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda juga memberikan makna nilai positif yang beragam satu sama lain.

Partisipan pertama dalam penelitian ini adalah TS yang berperan sebagai *supervisor* dibawah departemen produk. Tugas dan fungsi TS secara garis besar adalah mensupervisi pembentukan tim pelaksana proyek yang masuk ke perusahaan sesuai beban kerja para SDM peneliti dan tenaga ahli. Selain itu, ia juga bertugas mengkoordinasikan hal-hal lain terkait yang bersifat lintas departemen tentang kebutuhan administrasi tim pelaksana dalam menjalankan proyeknya. TS dalam penelitian ini menemukan nilai-nilai positif yang ada di organisasi sesuai dengan posisinya sebagai *supervisor* di departemen produk. Gambar 4.1 adalah konseptual nilai positif yang ditemukan dalam diri TS ketika berada dalam perusahaan X.



Gambar 4. 1 Konseptual Nilai Positif TS

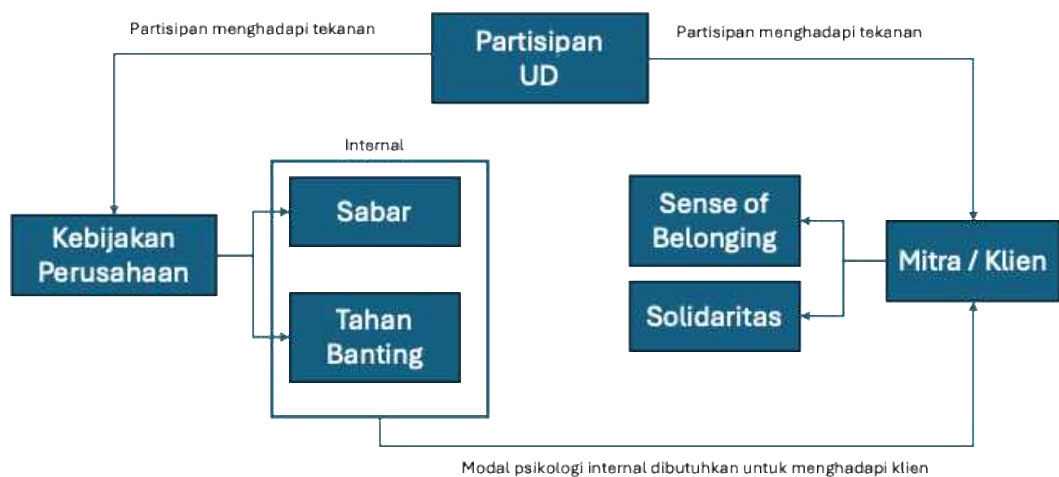
Selama proses berorganisasi, TS menerima tekanan dari atasannya tetapi ia mampu mengubah tekanan yang bersifat negatif menjadi hal positif bagi internal dan eksternal dirinya. Tekanan yang ada menghasilkan rasa sabar (TS10,11) dan tahan banting. Sabar adalah bentuk menerima keadaan yang sedang dihadapi karena ia tidak bisa mengubah orang atau atasannya (TS9). Tahan banting muncul karena

banyaknya tekanan (TS25) yang menjadikannya harus kuat (TS26). Nilai positif lain yang dirasakan untuk kebermanfaatan eksternal diri TS adalah *sense of belonging*, solidaritas dan kompak. *Sense of belonging* terbentuk karena kesamaan kondisi yang dihadapi antar individu dalam organisasi sehingga secara alami menguatkan kelompoknya (TS15,16,17). Sama halnya dengan *sense of belonging*, solidaritas terbentuk secara natural karena nasib yang sama. Nilai kompak di departemen produk untuk saling melindungi satu sama lain ketika menghadapi kondisi tertentu (TS55-56) adalah nilai-nilai lain yang ditemukan dalam konteks eksternal diri TS atau bersifat kelompok.

Nilai-nilai positif yang dirasakan dalam internal diri TS memunculkan hal-hal positif lainnya yang bersifat mendukung kinerja TS sebagai *supervisor*. Sabar dan tahan banting di internal TS menghasilkan semangat untuk lebih cepat beradaptasi dengan kebijakan perusahaan yang biasanya bersifat sangat dinamis (TS37, 38, 39). Dalam hal ini, posisi TS sebagai *supervisor* mengharuskan dia untuk bisa menjadi penengah antara pimpinannya dan para staff yang ada dibawahnya, khususnya bagi para SDM yang harus ia kendalikan dalam pembagian proyeknya. Berkaitan dengan kondisi yang sangat dinamis ini, juga mendorong TS untuk melakukan negosiasi ke atasan (TS33, 34, 35, 36) melalui komunikasi yang benar-benar dipikirkan dan berhati-hati menyesuaikan pola komunikasi setiap orang yang berbeda (TS29, 30, 31, 32).

Partisipan kedua dalam penelitian ini adalah UD yang berperan sebagai peneliti atau SDM konsultan ketika menjalankan proyek atau menghadapi klien. Apabila dilihat dari segi struktur organisasi, peneliti atau SDM konsultan ini sejajar dengan staff karena ia menjadi pelaksana dari proses bisnis organisasi. Namun, lebih lengkapnya ia adalah SDM konsultan yang jika dilihat dari segi struktur tim proyek merupakan ketua pelaksana dengan tugas menyelesaikan proyek yang ia pimpin didalam timnya, sehingga ia berinteraksi tidak hanya dengan internal manajerial

organisasi tetapi justru lebih banyak dengan mitra atau klien dari pemerintah daerah yang membutuhkan jasanya dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu. UD dalam penelitian ini menemukan nilai positif berupa sabar, tahan banting, *sense of belonging*, dan solidaritas. Gambar 4.2 merupakan konseptual nilai positif yang dimiliki oleh UD ketika berada di perusahaan.



Gambar 4. 2 Konseptual Nilai Positif UD

Partisipan UD selama berada di perusahaan X utamanya sebagai SDM konsultan atau ketua pelaksana dalam setiap proyeknya memiliki tekanan lebih banyak dan kompleks jika dibandingkan dengan partisipan sebelumnya yaitu TS, meskipun mereka berada di departemen yang sama. Hal ini terjadi karena UD memiliki peran dan tanggungjawab ganda yaitu sebagai anggota perusahaan dan juga konsultan jasa didepan kliennya. Oleh karena itu, UD menghadapi tekanan dari kebijakan perusahaan yang harus ia jalani dan terima untuk menjalani proses bisnis sesuai dengan standar operasional prosedur perusahaan yang sangat dinamis dengan perasaan sabar (UD6). Tahan banting juga menjadi aspek positif yang dihasilkan atas tekanan kebijakan perusahaan demi bisa bertahan dan turut membangun perusahaan (UD33) serta mempertahankan kualitas yang dihasilkan (UD24).

SDM konsultan ketika menghadapi klien membutuhkan tim yang kuat sehingga mampu menyelesaikan proyeknya. UD sebagai ketua

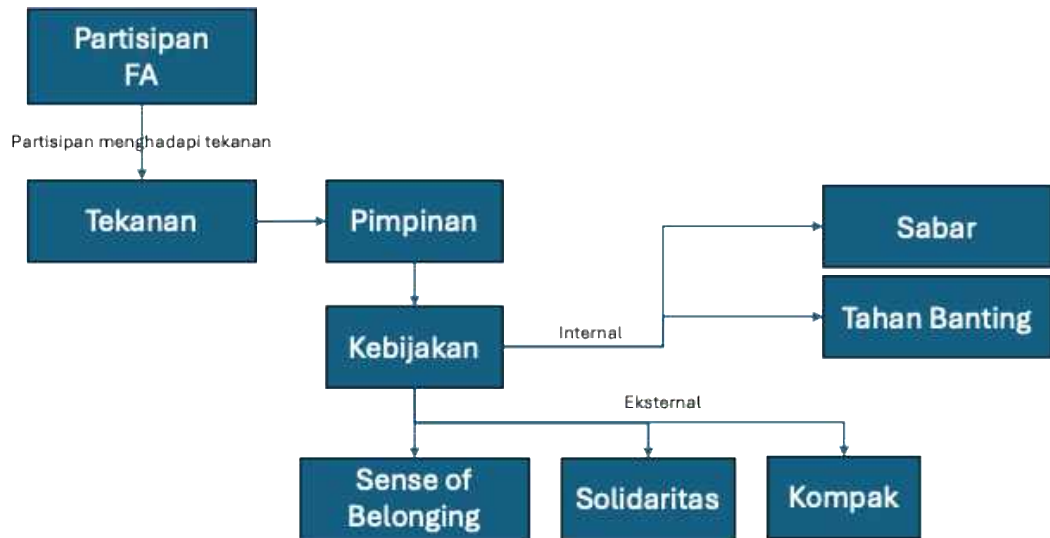


pelaksana dari tim yang ditugaskan harus bisa memiliki keterikatan yang baik dengan timnya, sehingga disebabkan oleh tekanan klien yang besar bisa menumbuhkan *sense of belonging* dan solidaritas. Saat menghadapi mitra atau klien, meskipun dalam tim ada kekurangan harus bisa saling mem-*backup* satu sama lain dan tidak saling menyudutkan (UD10, 11, 14). Karakteristik klien yang berusia lebih lanjut dibandingkan tim SDM konsultan ini, menuntut mereka untuk bisa kompak dan satu suara di tim dalam mengarahkan klien. Dengan demikian, solidaritas sangat penting dan dibutuhkan karena pekerjaan yang dilakukan seringkali bersifat tim dan membutuhkan kolaborasi yang kuat terutama pada *jobdesk* sebagai ketua pelaksana atau tenaga ahli.

Nilai sabar dan tahan banting yang tumbuh dalam internal diri UD mendukung sisi pekerjaannya yang lain khususnya berhubungan dengan klien. Sesuai dengan tanggungjawab UD yang tidak hanya pada perusahaan, tetapi juga pada klien, rasa sabar dan tahan banting yang muncul karena tekanan manjerial organisasi akhirnya turut memberikan dampak yang positif untuk sisi tanggungjawabnya terhadap mitra. Jenis proyek yang semuanya berkaitan dengan pemerintah, mewajibkan UD untuk bisa menekan ego nya apabila ada hal-hal yang dilakukan tidak seperti yang ideal atau sempurna, maka di kondisi ini ia harus sabar. Selain itu, tahan banting adalah poin penting untuk menjadi dasar ketika ia sebagai konsultan harus bisa membimbing kliennya ke arah yang seharusnya ketika berdiskusi dua arah.

Partisipan ketiga dalam penelitian ini adalah FA yang berperan sebagai *supervisor* di bidang *Human Capital*. Tugas dan fungsi FA secara garis besar adalah mengembangkan dan meningkatkan kompetensi serta talenta SDM di perusahaan melalui pelatihan atau sejenisnya. Selain itu, ia juga bertugas memetakan potensi dan kompetensi SDM sesuai dengan posisi dan jabatannya. Ia juga melakukan *assessment* terhadap untuk kenaikan jenjang jabatan dan kebutuhan konseling. FA dalam penelitian ini menemukan nilai-nilai positif yang terdapat di organisasi sesuai

dengan posisinya di perusahaan X, seperti yang tergambar dalam Gambar 4.3 berikut ini.



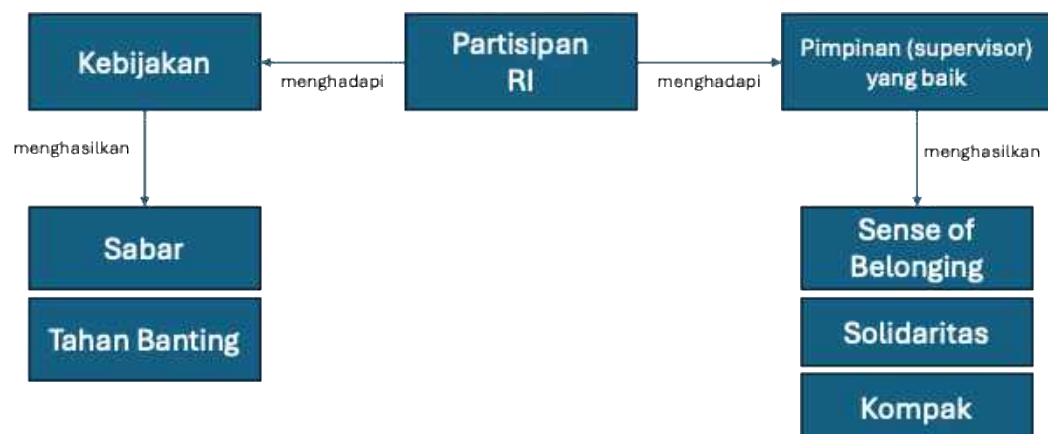
Gambar 4. 3 Konseptual Nilai Positif FA

FA dengan posisinya yang fokus di departemen *Human Capital* menghadapi tekanan satu arah yaitu dari pemimpinnya. Tekanan dari pimpinan ini tidak hanya berkaitan dengan cara memimpin tetapi juga termasuk berdampak pada kebijakan yang dihasilkan oleh pimpinan tersebut. Tekanan dari pimpinan dan kebijakan ini berhasil membentuk rasa sabar dan tahan banting yang ada di internal diri FA. Sabar menjadi wajib ketika ia menjalankan pekerjaannya karena ada banyak tugas yang dilakukan tidak sesuai (FA15), tidak efektif dan efisien (FA16). FA merasa pemimpinnya memiliki banyak kekurangan, tetapi ia harus tetap mengendalikan dirinya karena posisinya sebagai seorang bawahan sehingga bagaimanapun ia harus tetap mendengarkan (FA20) dan mengerjakan apa yang pemimpinnya minta dengan penuh rasa sabar (FA24). Tahan banting merupakan poin penting untuk mendampingi rasa sabar utamanya dalam beradaptasi dengan fleksibilitas keputusan yang diberikan oleh pimpinan (FA51,61).

Kebijakan yang dihasilkan dianggap sebagai tekanan, tapi di sisi lain menghasilkan nilai positif sehingga berdampak baik bagi kondisi tim, yaitu *sense of belonging*, solidaritas, dan kompak. *Sense of belonging* di

departemen *Human Capital* cukup dekat satu sama lain yang dianggap tidak hanya sebatas teman kerja, tetapi benar-benar teman (FA21) sehingga suasana susah dan senang yang sama menjadi penguat kedekatan (FA22). Orang per orang di *level middle management* hingga staf memiliki pemikiran yang sama atas tujuan yang ingin dicapai sehingga lebih mendukung kedekatan yang ada (FA23). Solidaritas muncul karena ingin saling menguatkan (FA26, 27) ketika terjadi kesalahan berfokus pada penyelesaian (FA25) dan perubahan untuk tujuan yang ingin dicapai bersama, sehingga mewujudkan kekompakan (FA72).

Partisipan keempat dalam penelitian ini adalah RI yang berperan sebagai salah satu staff di departemen *human capital*. Tugas dan fungsi RI secara garis besar adalah menyusun *draft* peraturan perusahaan, SOP, skala upah, analisis beban kerja SDM, kualifikasi jabatan dan surat keputusan. Ia juga bertugas untuk menyusun draft laporan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan serta membantu penyelesaian masalah di hubungan industrial. RI dalam penelitian ini utamanya dengan posisi sebagai staff di departemen *human capital* merasakan adanya nilai positif yang ada di perusahaan X seperti yang tertampil pada gambar 4.4 berikut ini:



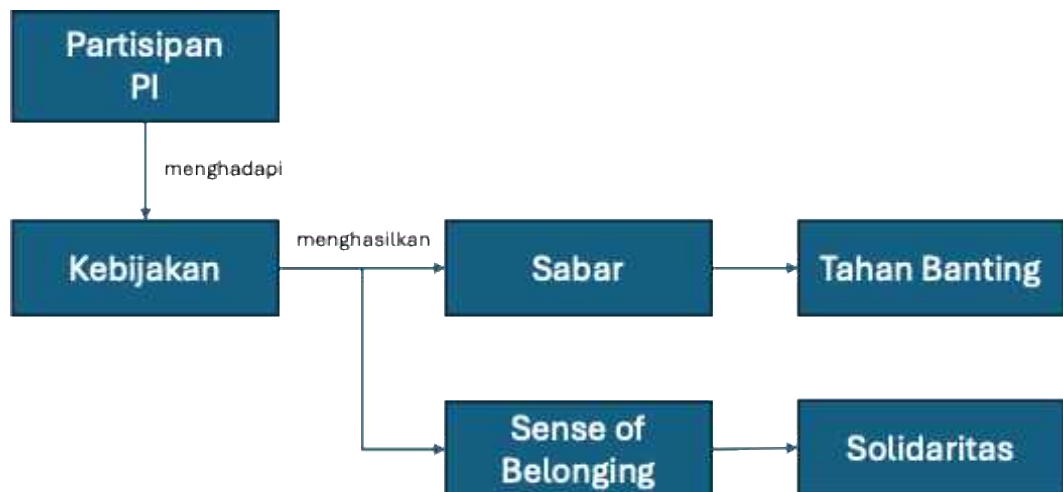
Gambar 4. 4 Konseptual Nilai Positif RI

RI dengan posisinya sebagai seorang staf harus menghadapi pimpinan serta kebijakan yang kompleks karena pekerjaannya yang

berkutat pada perumusan kebijakan hingga pengesahannya. RI sebagai staff merasa beruntung karena memiliki pimpinan atau *supervisor* yang pintar (RI1) dan memiliki perhatian yang besar terhadap perusahaan (RI5) sehingga ia merasa mendapat banyak ilmu dalam menjalankan tugas-tugasnya tersebut. Para anggota yang berada di sekitar *supervisor* tersebut merasa memiliki ruang untuk diskusi bersama (RI3, 7, 9) dalam menyikapi kebijakan perusahaan (RI4) sehingga memunculkan ide dasar untuk perbaikan organisasi (RI6). Hal ini membentuk *sense of belonging* atau rasa kedekatan antar pribadi terhadap tim kerja sehingga bisa menyatukan pendapat ketika sedang merasa kurang termotivasi. Selain itu, solidaritas sebagai bentuk saling menguatkan seringkali ditunjukkan dengan sikap tidak saling menyalahkan dan fokus pada solusi (RI27). Kekompakan ditunjukkan dengan adanya forum diskusi dan berkumpul bersama (RI49) membahas hal-hal krusial maupun pendukung lainnya.

RI sebagai staff yang memiliki tugas besar berkaitan dengan kebijakan perusahaan merasa bahwa hal tersebut bisa menjadi tekanan pada dirinya ketika berjalan tidak sesuai dengan koridornya. Proses penyusunan *draft* kebijakan mulai dari dasar pertimbangan hingga menuju pengesahan dilakukan oleh RI dibawah pimpinan *supervisornya*, tetapi selama perjalanannya tidak jarang banyak hal yang membuat adanya pergeseran atau penyesuaian kebijakan yang diambil tidak sesuai dengan harapan ideal RI terhadap kondisi asli di lapangan. Hal ini mengakibatkan jika kebijakan tersebut dianggap sebagai tekanan yang harus ia hadapi. Meskipun demikian, ia harus menanamkan rasa sabar dalam internal dirinya untuk terus bisa terus mengerjakan hal-hal yang menurutnya tidak jelas (RI23) dan membuat dirinya capek secara mental (RI25). Banyaknya tekanan akibat kebijakan yang tidak jelas, sering berubah, atasan tidak memiliki leadership yang bagus sehingga tidak menghasilkan keputusan yang strategis, mempengaruhi kinerja RI seakan-akan tidak maksimal.

Partisipan kelima dalam penelitian ini adalah PI yang berperan sebagai salah satu *supervisor* di departemen *Performance Management*. Tugas dan fungsi PI secara garis besar adalah mengopersionalisasikan manajemen organisasi dalam hal pengelolaan kinerja keseluruhan departemen. Lebih jelasnya, ia bertugas membantu menyusun rencana dan laporan kinerja di semua departemen perusahaan serta melakukan monitoring dan evaluasi atas apa yang berjalan dengan rencana semua departemen di perusahaan. PI dalam proses merencanakan, memonitoring dan mengevaluasi, serta melaporkan kinerja departemen seringkali melakukan fasilitasi dengan semua departemen di perusahaan sesuai penanggungjawabnya masing-masing. PI menjelaskan jika ia menemukan nilai-nilai positif di organisasi dengan dengan posisinya digambarkan pada Gambar 4.5 berikut ini:



Gambar 4. 5 Konseptual Nilai Positif PI

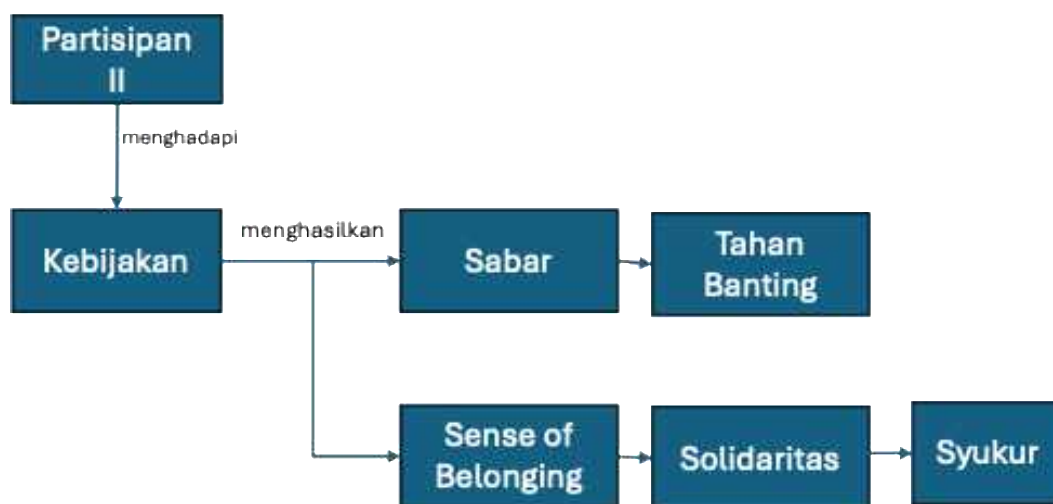
PI dengan posisi dan tugas fungsinya di departemen *performance management* yang mengatur operasionalisasi seluruh manajemen di perusahaan menghadapi tekanan dari satu arah, yaitu kebijakan organisasi. Posisinya sebagai *middle level management* yang mengetahui kondisi dinamika di setiap departemen dan mengetahui kebijakan yang diambil oleh atasan, yang awalnya seringkali memunculkan emosi dan penentangan tersendiri (PI2, 3) kini mulai bisa menerima dengan

peraturan perusahaan yang harus dijalankan lalu mengikuti ritme penerapan atau percobaannya (PI4) dengan penuh sabar bahkan berusaha acuh (PI6). Melalui dinamika organisasi yang tidak ringan lalu tuntutan dan tekanan yang ada, mengharuskan PI untuk bisa memiliki kemampuan beradaptasi dan menerima masalah (PI46) sehingga membentuknya sebagai individu yang tahan banting dan tetap bisa melaksanakan pekerjaan(PI47).

PI menggambarkan *sense of belonging* sebenarnya dimiliki oleh setiap kelompok di perusahaan. Namun, hal ini belum dirasakan secara menyeluruh, misalnya tataran *supervisor* kebawah (*middle up to staff*) memiliki *sense of belonging* (PI7) begitu juga dengan yang ada di *top level management*, mereka juga memiliki hal yang sama (PI8) hanya saja keduanya dirasakan di level nya masing-masing atau belum terinternalisasi dari *top* hingga ke yang *operational level management* (PI9). Solidaritas muncul dengan terbangunnya *sense of belonging* sehingga apabila semakin solid maka semakin terasa berkurang tekanan (PI31), Semisal dalam satu tim ada empat orang, dan satunya tidak solid maka pekerjaannya harus dihandle oleh orang lain yang bukan tanggungjawabnya (PI32). Contoh lain dari bentuk solidaritas adalah ketika tim sudah berusaha kemudian ada kesalahan dan menjudge tim yang salah tanpa tahu kronologinya, maka hal ini yang harus diperbaiki (PI34).

Partisipan keenam dalam penelitian ini adalah II yang berperan sebagai salah satu *supervisor* di departemen *Performance Management*. Tugas dan fungsi II secara garis besar adalah mengatur dan mengoperasionalkan teknis pengelolaan kinerja individu di perusahaan. Ia bertugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitoring dan evaluasi, melaporkan, hingga membina seluruh individu SDM di perusahaan terkait dengan kinerja mereka sesuai dengan tusi dan jabatannya. II dalam melakukan tugasnya harus berkoordinasi dengan lintas departemen untuk menyepakati mulai dari rencana kinerja,

monitoring evaluasi hingga pembinaan bagi individu SDM perusahaan keseluruhan. Berikut ini Gambar 4.6 adalah bagan nilai-nilai positif yang ditemukan oleh II ketika berada di perusahaan dengan posisinya sebagai *supervisor*:



Gambar 4. 6 Konseptual Nilai Positif II

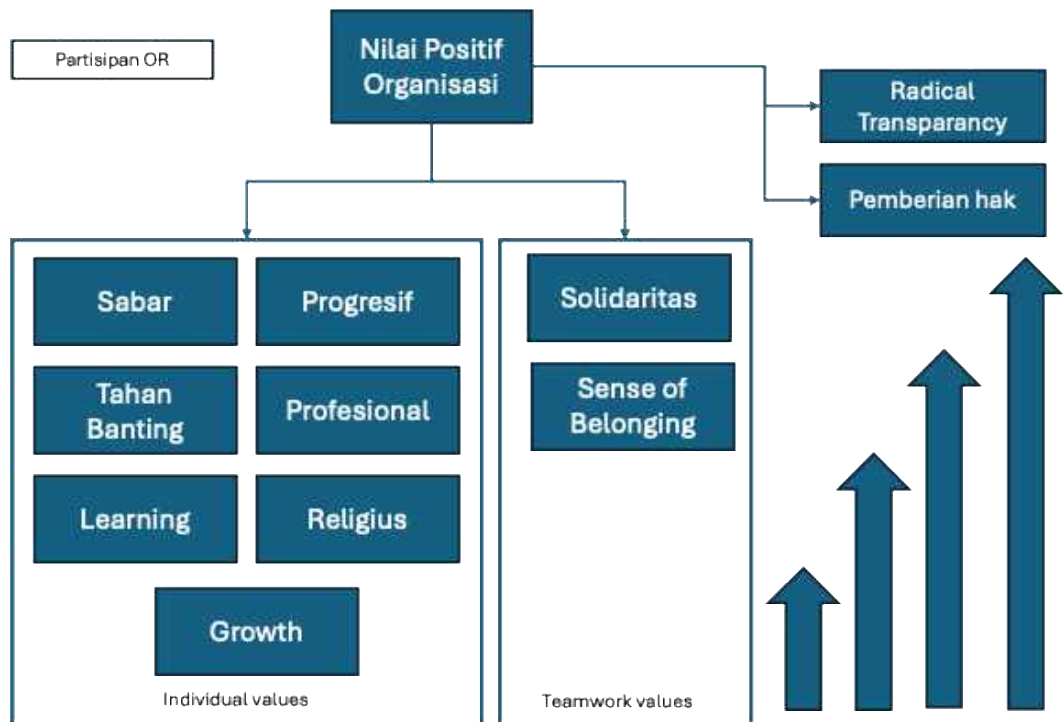
II dengan posisinya sebagai *supervisor* di departemen *Performance Management* yang mengatur dan mengoperasionalkan seluruh *Key Performance Indicators* (KPI) seluruh individu SDM di perusahaan menghadapi tekanan satu arah, yaitu dari kebijakan perusahaan. II dalam menghadapi kebijakan dari pimpinan yang berlawanan dengan keinginan karyawan mengedepankan rasa sabar sehingga bisa mencari jalan tengah baik untuk SDM maupun untuk perusahaan. Rasa sabar yang dimiliki ini kemudian otomatis menjadi tahan banting (II89) karena adanya tekanan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (II91). Ketangguhan ini dibutuhkan untuk tetap bisa bertahan di perusahaan (II103). Apabila sudah memiliki poin-poin tersebut, maka ketika menghadapi berbagai kesulitan dan cobaan akan menjadi terbiasa (II106).

*Sense of Belonging* dalam menjalani perannya sebagai *supervisor* sangat penting dan dibutuhkan karena dapat memacu semangat dalam bekerja (II24). Perasaan *sense of belonging* ini termasuk rasa keterlibatan dalam organisasi (II25) yang ada di level *supervisor* kebawah sehingga

menjadi kuat (II26). Namun, *Sense of Belonging* dari atasan ke bawahan belum sempurna dirasakan oleh *middle level management* yang interaksinya hanya sekadar profesionalitas (II28). Meskipun nyatanya yang ada di *top level management* saat ini adalah sesama teman apabila konteksnya diluar pekerjaan, tetapi dalam hal profesionalitas tetap harus dibedakan (II28). Menurut II, solidaritas muncul ketika sabar dan *sense of belonging* terjalin dalam menghadapi masalah (II33). Pihak-pihak yang merasa tersakiti atau akibat dari kebijakan yang buruk (II37) berkumpul membentuk solidaritas (II36). Poin ini penting dan diperlukan untuk menyelesaikan masalah baik yang sifatnya yang struktural maupun non struktural (II62) dan bisa dibentuk secara informal (II63). Penekanan peran sebagai *supervisor* adalah saling membantu (II64). Kesadaran untuk saling merangkul satu sama lain adalah salah satu cara untuk berkoordinasi tentang pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan sendiri (II65). Solidaritas dapat dilakukan untuk saling menguatkan dalam menghadapi kesulitan (II67) sehingga memunculkan rasa bersyukur berada di lingkungan yang positif (II39).

Nilai-nilai positif yang ada di setiap individu atau partisipan di organisasi memiliki konseptual yang berbeda-beda dan beberapa persamaan didalamnya. Hal ini terjadi karena didasari pada posisi ditempati oleh setiap orang sehingga tekanan yang diterima juga akan berbeda. Penelaahan pola konseptual yang dimiliki oleh *top level management*, *middle level management*, dan staf operasional kemudian menjadi hal penting. Tanggung jawab dan peran yang berbeda di organisasi membuat pemaknaan terhadap nilai positif turut berbeda, tetapi melalui penelitian ini terdapat beberapa nilai yang diresapi sama oleh para anggotanya. Berikut adalah Gambar 4.7 adalah konseptual nilai-nilai positif yang ada di *level top management*:

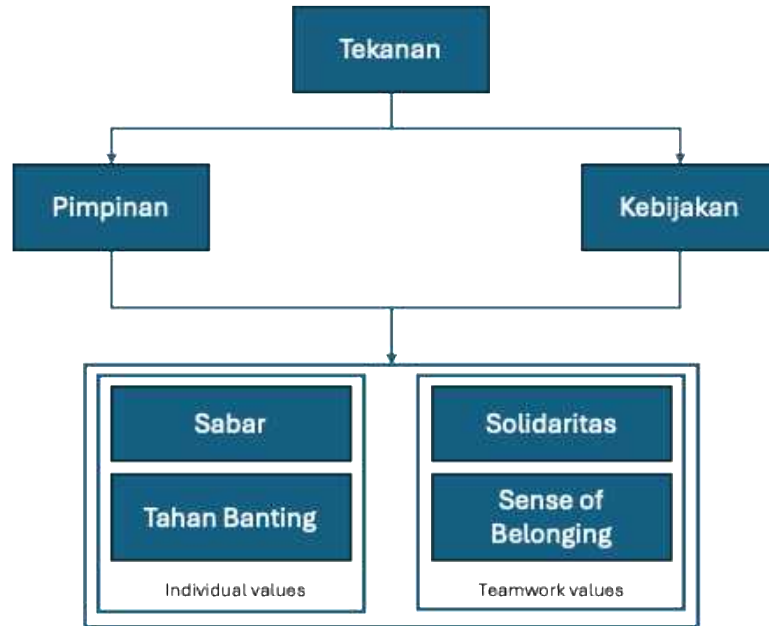




Gambar 4. 7 Konseptual Nilai Positif Top Level Management

Representasi nilai-nilai positif di *level top management* diwakili oleh OR selaku direktur utama dari perusahaan X. Nilai positif yang ditemukan di level atasan bermacam-macam, mulai dari yang bersifat individual maupun kerjasama tim. Poin positif individu terdiri dari sabar, tahan banting, *learning* / belajar, *growth* / bertumbuh, progresif, profesional, dan religius. Nilai-nilai ini adalah perkembangan dari beberapa waktu sejak perusahaan X berdiri hingga sekarang ini. Nilai positif lainnya yang bersifat kerjasama tim adalah solidaritas dan *sense of belonging*. OR melihat jika semua nilai positif tersebut akan bisa terus bertumbuh dengan sendirinya ketika organisasi memberikan apa yang dibutuhkan oleh anggotanya. Oleh karena itu, nilai-nilai positif ini berbanding lurus dengan pemberian hak dan sistem *radical transparency*. OR menjelaskan *radical transparency* adalah sistem akuntabilitas yang bisa dilihat oleh banyak orang, utamanya aktivitas atasan secara harian dengan terbuka. Sistem ini dapat mengurangi

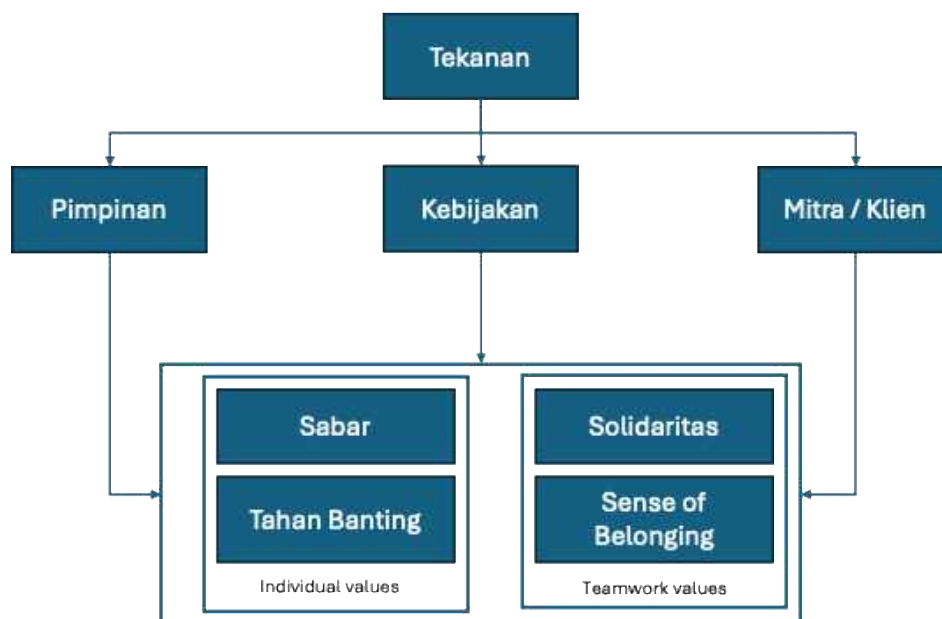
penilaian negatif bawahan, bahkan bisa meningkatkan solidaritas baik secara vertikal maupun horizontal.



Gambar 4. 8 Konseptual Nilai Positif *Middle Level Management*

Cerminan nilai-nilai positif yang ada di *middle level management* tergambar seperti yang terdapat di Gambar 4.8. Level ini diwakili oleh empat *supervisor* yang berada di departemen yang berbeda, yaitu *human capital*, produk, dan *performance management*. Nilai positif di *middle level management* terdiri dari sabar, tahan banting, solidaritas, dan *sense of belonging*. Nilai-nilai tersebut terbentuk karena adanya tekanan yang didapat dari pimpinan dan kebijakan. Kebanyakan dari *supervisor* menghadapi tekanan yang sifatnya dari internal organisasi, karena mereka lebih banyak berinteraksi dengan pimpinan atau *top level management* secara langsung. Selain itu, kebijakan juga menjadi tantangan tersendiri karena seringkali tidak sesuai dengan kondisi dan realita yang terjadi di lapangan, sehingga mudah menguras emosi *supervisor*. Mereka sebagai level paling terdekat dengan para staf operasional atau bawahan harus bisa menelaraskan dan menyeimbangkan kondisi di bawah dengan keinginan atasan. Kondisi-kondisi tersebut melahirkan nilai positif berupa sabar dan tahan banting

yang sifatnya ranah individu, serta nilai positif solidaritas dan *sense of belonging* yang sifatnya tim kerja.



Gambar 4. 9 Konseptual Nilai Positif Staff Operasional

Representasi nilai-nilai positif yang dimiliki staf operasional dikonsepsikan seperti pada Gambar 4.9. Level ini diwakili oleh staf di *human capital*, dan produk yang berperan sebagai SDM konsultan. Nilai positif di level staf operasional terdiri dari sabar, tahan banting, solidaritas, dan *sense of belonging*. Keempat nilai tersebut terbentuk karena tekanan yang datang dari berbagai arah, yaitu pimpinan, kebijakan, dan mitra / klien. SDM staf operasional yang berperan ada dibawah departemen atau di jajaran manajerial, hanya menghadapi pimpinan dan kebijakan saja, karena ia berperan sebagai tenaga operasional yang sifatnya pendukung terhadap internal organisasi. Hal ini menjadi berbeda ketika terjadi pada SDM konsultan, karena ia harus menghadapi tekanan dengan arah yang lebih banyak yaitu pimpinan yang mengelola SDM konsultan yaitu produk, kebijakan perusahaan yang harus dipatuhi oleh semua SDM, dan mitra / klien sebagai pihak yang diajak bekerja sama dalam proyek. Kondisi-kondisi yang dihadapi tersebut melahirkan sifat sabar dan tahan banting untuk individu SDM

dalam menghadapi tekanan, serta sifat solidaritas dan *sense of belonging* untuk level kerja tim bersama. Dengan demikian, tekanan-tekanan tersebut berhasil dihadapi dengan memunculkan nilai positif bagi anggota organisasi.

Organisasi perusahaan memiliki nilai-nilai positif yang menjadi pondasi utama dalam mencapai keberhasilan. Nilai-nilai ini tidak hanya membantu perusahaan berkembang, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan. Banyak nilai positif yang ditemukan di perusahaan X melalui partisipan-partisipan di penelitian ini, di antaranya adalah sabar, tahan banting (*resilience*), solidaritas, dan *sense of belonging*. Berikut adalah penjelasan keempat nilai positif di level organisasi:

### **1. Sabar**

Nilai positif berupa sabar secara psikologis sering terkait dengan pengendalian diri atau kemampuan untuk mengendalikan emosi dan menahan diri terutama ketika menghadapi situasi yang tidak sesuai dengan keinginan yang bersangkutan, serta kondisi yang menimbulkan stress atau frustrasi. Sabar juga berkaitan dengan *resilience* atau ketahanan yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk tetap tenang dan tangguh saat menghadapi tantangan atau kesulitan. Sabar dalam konteks ini bukan hanya tentang menunggu, tetapi juga tentang bagaimana seseorang mengelola dan merespons tantangan dengan cara yang konstruktif. Sabar dalam psikologi juga bisa dilihat sebagai bagian dari "*coping mechanisms*" atau mekanisme penanganannya, yang merupakan strategi yang digunakan seseorang untuk mengatasi stres dan tekanan.

Sabar sesuai dalam proses penelitian ini melingkupi pengendalian diri dan emosi terhadap kondisi yang tidak sesuai harapan (FA15, RI23, PI4, UD6), dan dikala menghadapi berbagai tekanan (FA24, TS10). Sabar ketika mengendalikan diri dan emosi realitanya dalam organisasi bisa berupa ketika tetap menjalankan tugas yang tidak sesuai (FA15) dan tidak jelas (RI23), saran yang tidak diterima oleh atasan serta

keputusannya (FA16, FA 17, PI3, UD6). FA menguraikan kesabaran yang ia miliki sebagai berikut:

*“...Kita itu sabar ketika kadang menjalankan tugas yang sebetulnya menurut kita nggak sesuai. Menurut kita ada sesuatu yang bisa lebih baik dikerjakan, lebih efektif, lebih efisien, tapi nggak bisa, nggak diterima saran kita. Jadi ya oke kita sabar menerima keputusan atasan apa. Jadi kita lebih ke sabar, tetap dijalanin sesuai arahan...”*

RI menjelaskan kesabaran ketika menghadapi hal yang tak sesuai harapan seperti berikut:

*“...Tapi kalau aku kayak misalkan tadi dia bilang kan ketika kita disuruh hal-hal yang nggak jelas, itu kita harus sabar dan tetap dilakuin. Tapi ada sisi kayak gedeg gitu di hati sendiri gitu loh mbak, tapi tetap dijalanin. Terus kayak ya ujung-ujungnya, ya Allah aku capek banget di kantor, gitu paling. Tapi tetap dilakuin...”*

PI menyampaikan bentuk dari kesabarannya di organisasi dengan sebagai berikut:

*“...aku tuh sekarang sudah di posisi sabar menerima segala kebijakan dari kantor. Karena kalau udah di masa-masa dulu waktu sering banyak penentangan, itu tuh nggak pernah didengar, makanya aku sekarang sabar. Jadi kayak kalau misal dulu ada kebijakan yang aneh, aku pasti kesal, emosi. Tapi sekarang kalau ada kebijakan yang aneh lebih ke ya nanti paling diterapin habis itu sudah, cuman percobaan aja, kalau gagal baru mereka nggak jadi pakai kebijakannya. Jadi aku udah mulai sabar dengan segala peraturan kantor...”*

Banyak dan seringnya hal yang terjadi karena keputusan organisasi dirasa ditetapkan tidak sesuai dengan kondisi, menjadikan terbentuknya rasa sabar atas pengelolaan emosi yang telah dilakukan oleh individu yang bersangkutan. Rasa sabar ini dibentuk atas hasil dari proses adaptasi emosional dan mental terhadap situasi yang penuh dengan ketidakpastian, kekecewaan, dan tantangan yang dihadapi. Ketika seseorang memiliki harapan tertentu terhadap organisasi, baik itu terkait dengan budaya kerja, pencapaian tujuan, atau kerjasama tim, dan harapan tersebut tidak terpenuhi, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dan kekecewaan. Namun, individu yang mampu menghadapi

kekecewaan ini dengan tenang cenderung mengembangkan rasa sabar. Mereka belajar untuk menerima kenyataan bahwa tidak semua hal dapat berjalan sesuai rencana dan mengembangkan kemampuan untuk tetap berfungsi dengan baik meskipun dalam situasi yang mengecewakan.

Organisasi sering kali dihadapkan pada perubahan yang cepat, yang mungkin tidak selalu sesuai dengan harapan individu. Rasa sabar dalam situasi ini adalah hasil dari penyesuaian mental yang terjadi ketika seseorang menerima ketidakpastian sebagai bagian dari kehidupan organisasi. Individu tersebut mungkin mengembangkan perspektif bahwa perubahan adalah hal alami dan fleksibilitas adalah kunci untuk bertahan dan berhasil dalam lingkungan yang dinamis. Sabar juga muncul ketika kondisi menghadapi berbagai tekanan seperti yang diuraikan FA “...jadi kita dapat tekanan tapi okelah masih dikerjakan dengan sabar..”, serta TS menjelaskan hal yang serupa:

*“...sabar kan karena kita menerima banyak tekanan. Tekanannya itu dari mana-mana, dari berbagai pihak ya. Jadinya kalau kita itu nggak belajar untuk sabar, itu jadinya akan lebih merasa tertekan dan akhirnya nggak ada motivasi untuk kerjanya...”*

Tekanan dalam organisasi sering kali memaksa individu untuk berpikir lebih kreatif dan strategis dalam memecahkan masalah. Mereka mungkin harus mengatasi hambatan yang kompleks, menemukan solusi inovatif, atau mengelola sumber daya yang terbatas. Mereka belajar dari proses ini untuk bersabar, karena solusi yang efektif mungkin memerlukan waktu untuk berkembang. Kesabaran memungkinkan mereka untuk tetap berusaha tanpa menyerah, meskipun tekanan terus meningkat.

Sabar dalam perspektif lain penelitian ini ditunjukkan dengan sikap cuek atau acuh (PI6) atau dalam uraian informan dikatakan sebagai bodo amat (UD6). PI menguraikannya seperti berikut:

*“... Tapi sekarang kalau ada kebijakan yang aneh lebih ke ya nanti paling diterapin habis itu sudah, cuman percobaan aja, kalau gagal baru mereka nggak jadi pakai kebijakannya. Jadi aku udah*

*mulai sabar dengan segala peraturan kantor. Lebih ke bodo amat sih...*

Lalu, UD menjelaskan sikap sabarnya dalam bentuk bodo amat:

*“...Dan lingkup sabar pun kalau menurutku sendiri aku sekarang lebih di tataran bisa dibilang tadi ya konteksnya bodo amat juga kalau soal peraturan yang ada. Karena lingkup saat ini juga aku pernah jadi objek di tataran perubahan kebijakan...”*

Rasa sabar berkembang ketika individu berlatih untuk mengelola emosi-emosi negatif, seperti marah, frustrasi, atau sedih, dengan cara yang sehat. Mereka belajar untuk menunda reaksi emosional, berpikir lebih rasional, dan mencari solusi daripada bereaksi secara impulsif.

## **2. *Sense of belonging***

Nilai positif berupa *sense of belonging* atau rasa memiliki adalah konsep yang merujuk pada perasaan keterikatan atau keterhubungan individu dengan organisasi. *Sense of belonging* berkaitan erat dengan keterikatan sosial, yaitu hubungan emosional yang terbentuk antara individu dan kelompok dalam organisasi. *Sense of belonging* sebagai nilai positif yang ada di organisasi perusahaan X adalah berupa kedekatan dan keterlibatan antar individu (FA21, II25) terhadap organisasi serta rasa memiliki terhadap posisi atau tanggungjawab dalam organisasi tersebut (TS16, UD7).

*Sense of belonging* secara umum terbentuk karena memang adanya perhatian dan kedekatan satu sama lain. Namun, uniknya dalam penelitian ini menemukan jika *Sense of Belonging* justru bisa muncul karena adanya tekanan yang diterima beberapa individu atas kondisi sekitar. Tidak semua orang menjadikan situasi ini menjadi momen pembentukan rasa memiliki, tetapi ini justru menjadi momen yang natural untuk bisa bersama-sama menghadapi tekanan (TS15). Hal ini menjadi menarik mengingat nilai positif bisa muncul di suatu kelompok karena tekanan yang bersifat negatif, seperti yang diuraikan oleh TS:

*“...saling memiliki kan berarti dalam satu tim ya. Karena punya atasan yang sering menekan dan kadang nggak mengapresiasi dan*

*banyak menyalahkan, sense of belonging di tim itu jadi natural untuk terbentuk. Jadi kayak, oh kita tuh cuman punya satu sama lain untuk saling cerita, untuk saling menguatkan lah, jadinya terbentuk secara alami karena tekanan-tekanan dan juga perilaku-perilaku dari atasan yang dikasih ke kita....”*

*Sense of belonging* terhadap tim melalui posisi atau tanggungjawab yang dimiliki sudah cukup mandarah daging untuk banyak orang di perusahaan X, sebab mereka paham akan peran dan tanggungjawab terhadap tim yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan penuturan UD berikut:

*“...Nah untuk konteks sense of belonging sendiri kalau dari aku pribadi selama aku menjabat – bukan menjabat ya, bergabung – di perusahaan X ini, mulai dari awal peneliti juga pernah bergabung juga di konteks struktural. Nah yang aku terapkan selama ini juga sebisa mungkin ya aku bisa merangkul jabatanku yang sebelumnya. Misalkan aku pernah ditempatkan di SPV, di SPV pun itu juga kan membawahi beberapa orang ketika kegiatan, misalkan agenda x kemarin. Sebisa mungkin lebih ke arah ya tadi, mem-back up dari posisi tugasnya teman-teman...”*

*Sense of belonging* tentu muncul karena kedekatan (FA21) dan keterlibatan antar individu dalam organisasi (II25). Lingkup organisasi dalam perusahaan X dibentuk seringkali berbasis pada asas pertemanan (FA21) sehingga kedekatan dalam ruang kerja menjadi lebih hangat. Hal menarik yang serupa pada poin *sense of belonging* terbentuk dari tekanan (TS15), FA juga mengalami hal yang sama dan dapat mengubah kondisi negatif yang diterima di tim menjadi kedekatan serta nilai *sense of belonging*:

*“...Kalau sense of belonging kalau di HC itu sebenarnya kita itu dekat ya, maksudnya pertemanan kita dekat. Nggak cuman sebatas teman kerja, tapi dekat sebagai teman juga. Karena kita menghadapi satu situasi yang sama jadi ada sense of belonging karena kita di posisinya sama, mungkin kita betenya sama, capeknya sama, senangnya sama, jadi dekat. Jadi kita punya sense of belonging – antar teman ya maksudnya...”*



Bahkan, energi dari rasa memiliki atas kondisi bersama yang diterima oleh tim justru lebih jauh dimaknai untuk memperkuat sinergi dalam mencapai tujuan bersama-sama (FA23):

*“...aku pernah bilang kita punya tujuan kan, kita punya satu tujuan yang oke kita mau melakukan ini nih, nah itu yang buat kita sepemikiran. Karena itu kita jadi lebih dekat...”*

II juga memaknai *sense of belonging* di perusahaan X dibentuk dengan pertemanan yang kuat (II26):

*“...Dan menurutku sense of belonging ini kita harus mencari dalam Perusahaan X, karena kan kalau dalam konteks aku sendiri sense of belonging itu memang diperkuat gara-gara teman-teman, jadi bukan yang di struktural SPV keatas ya, jadi sama dengan xxx tadi...”*

Rasa memiliki tidak hanya untuk level individu dalam organisasi saja, tetapi juga terhadap tempat atau organisasinya sendiri. Individu dapat melakukan tanggungjawabnya dengan maksimal ketika sadar apabila ia juga merupakan bagian dan memiliki dari organisasi tersebut (II25):

*“...Ketika kita tidak merasa aku punya perusahaan ini, aku berkecimpung disini, itu kita nggak bisa bekerja dengan maksimal...”*

*Sense of belonging* adalah perasaan merasa diterima, dihargai (FA), dan menjadi bagian penting dari suatu kelompok atau lingkungan (PI). Dalam konteks perusahaan, *sense of belonging* ini terbentuk ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari organisasi. Lingkungan perusahaan yang mendukung sangat krusial dalam membangun rasa memiliki ini. Namun, tekanan yang dirasakan oleh karyawan, baik itu berasal dari tuntutan pekerjaan, ekspektasi pribadi, atau dinamika tim, juga memainkan peran dalam membentuk *sense of belonging* ini (TS, RI, II). Ketika tekanan ini dialami bersama dan perusahaan menyediakan ruang untuk karyawan saling berbagi dan mendukung satu sama lain, perasaan solidaritas akan meningkat. Karyawan tidak hanya merasa bahwa mereka tidak sendirian dalam

menghadapi tantangan (UD), tetapi juga merasa memiliki "tempat" di mana mereka dapat bertumbuh dan berkembang bersama-sama.

### 3. *Solidaritas*

Nilai positif berupa solidaritas adalah mengacu pada prinsip saling menguatkan yang ada di perusahaan X. Solidaritas merujuk pada perasaan **saling menguatkan** (TS65, RI27, PI35, II36) satu sama lain di antara anggota organisasi. Solidaritas adalah **kekuatan yang muncul di tengah-tengah tekanan** (PI35), ketika orang-orang dalam sebuah kelompok merasa perlu saling mendukung satu sama lain. Situasi ini terjadi karena tekanan eksternal yang semakin kuat, sehingga rasa tanggung jawab untuk membackup satu sama lain (UD14) menjadi semakin besar. Hal ini merupakan bentuk solidaritas yang terbentuk bukan hanya dari rasa keterpaksaan, tetapi dari kesadaran kolektif bahwa kebersamaan adalah kunci untuk bertahan dalam situasi sulit. PI menyampaikan kondisi solid dalam tim seperti berikut:

*“...Semakin solid itu semakin berkurang tekanannya, karena setiap orang nanti akan punya tanggung jawab masing-masing. Semisal dalam satu tim ada empat orang, terus habis itu satu orangnya itu tidak solid, akhirnya pekerjaannya harus di-handle sama orang yang bukan tanggung jawabnya. Jadi semakin solid, itu juga bisa semakin mengurangi tekanan-tekanan yang ada di kegiatan yang di-handle...”*

UD menguraikan kondisi saling membackup dalam tim seperti berikut:

*“...Misalkan aku pernah ditempatkan di SPV, di SPV pun itu juga kan membawahi beberapa orang ketika kegiatan, misalkan Course kemarin. Sebisa mungkin lebih ke arah ya tadi, mem-back up dari posisi tugasnya teman-teman. Tetapi dari konteks itu, mulai dari SPV keatas sampai direksi pun – yang kemarin kualami – jadi aku malah dijadikan konteksnya adalah lebih ke kambing hitam, lebih ke tumbal...”*

Rasa sabar dan *sense of belonging* menjadi pondasi penting dalam membangun solidaritas (II33). Ketika setiap anggota kelompok merasa memiliki ikatan emosional dan tanggung jawab terhadap satu sama lain, solidaritas akan berkembang secara alami. Hal ini bukan hanya tentang

berbagi beban, tetapi juga tentang berbagi semangat dan tujuan yang sama (FA23) sehingga dapat memupuk rasa kebersamaan dalam poin solidaritas. Kesabaran dalam konteks ini adalah kunci; sabar untuk mendengarkan, memahami, dan merespon kebutuhan satu sama lain dengan bijaksana. II dan FA menguraikan kondisi pembentukan solid seperti berikut:

*“...Tapi untuk value solid sendiri itu ada. Solid itu muncul ketika tadi kalau konteks yang lingkup sabar dan sense of belonging tadi kan tergambar ketika ada problem konteks kebijakan yang muncul. Seringkali kebijakan yang muncul ini lebih ke arah banyak tuntutan...” (II33)*

*“...Aku pernah bilang kita punya tujuan kan, kita punya satu tujuan yang oke kita mau melakukan ini nih, nah itu yang buat kita sepemikiran. Karena itu kita jadi lebih dekat...” (FA23)*

Solidaritas juga sering muncul sebagai respons terhadap kondisi atau tuntutan yang merugikan banyak orang (II36). Ketika sebuah kelompok atau komunitas menghadapi ancaman atau ketidakadilan yang mempengaruhi kesejahteraan mereka, solidaritas menjadi alat untuk melawan dan bertahan. Dalam situasi ini, solidaritas menjadi lebih dari sekadar kebersamaan; ia menjadi bentuk perlawanan yang terorganisir, yang didorong oleh rasa keadilan dan keinginan untuk melindungi kepentingan bersama.

*“...Nah ketika itu muncul, akhirnya kan disitu dari pihak-pihak yang mersa tersakiti akan muncul tadi; nah dobrakan baru ataupun mungkin membentuk timsus buruh. Nah darisitu kan akhirnya muncul lingkup solid itu, jadi nggak cuman diciptakan dari sistem yang baik tapi juga bisa muncul dari sistem ataupun kebijakan yang buruk tadi, itu lingkup value solid...”*

Namun, solidaritas tidak dapat berkembang jika orang-orang dibiarkan menyimpan beban mereka sendiri. Langkah untuk secara aktif menjemput orang-orang untuk bercerita (II68) menjadi penting dan berbagi pengalaman mereka sehingga saling menguatkan (II67). Membuka ruang untuk dialog dan komunikasi, solidaritas dapat diperkuat karena setiap orang merasa didengar dan dihargai. Ini adalah

proses yang tidak hanya melibatkan proses mendengarkan, tetapi juga memberikan dukungan yang diperlukan untuk setiap individu dalam kelompok.

*“...Cara kita buat solid tadi kalau di saya ya dengan saling menguatkan tadi, misal di konteks saya ada staf yang memang kesulitan, saya dorong terus untuk bercerita, apa sih yang menjadi kendala. Bahkan dengan cara informal itu kita bisa menggali orang itu aslinya kendalanya apa dan itu terbukti berhasil...”*

Solidaritas yang sejati tidak dapat dibangun di atas saling menyalahkan (RI27). Ketika tantangan muncul, penting bagi anggota kelompok untuk fokus pada solusi daripada mencari kambing hitam (UD14). Solidaritas yang kuat adalah tentang bekerja sama untuk mengatasi masalah, tanpa terjebak dalam permainan menyalahkan yang hanya akan memecah belah. Dengan demikian, solidaritas dapat menjadi benteng yang kokoh, tempat di mana setiap orang merasa aman dan didukung dalam menghadapi berbagai rintangan.

*“...Menguatkan sama kayak solid juga. Ketika ada yang salah siapa nih kita nggak saling menyalahkan, tapi cari bagaimana baiknya...”* (RI27)

Solidaritas dalam konteks organisasi perusahaan ini terbentuk sebagai respons alami terhadap tekanan eksternal dan permasalahan yang dihadapi secara kolektif (TS, PI, FA, UD). Solidaritas ini bukan hanya berbasis pada keinginan untuk bertahan dalam menghadapi tantangan, tetapi juga didorong oleh rasa tanggung jawab bersama untuk mencari solusi dan mencapai tujuan bersama, sehingga tekanan yang dirasakan menjadi berkurang (RI). Anggota organisasi di proses ini mulai saling memperkuat satu sama lain, berbagi beban dan dukungan, serta memperkokoh ikatan yang memperkuat kelompok. Solidaritas pada akhirnya menjadi fondasi penting dalam memastikan keberlangsungan dan ketahanan organisasi di tengah tekanan yang dihadapi.

#### 4. *Tahan Banting*

Nilai positif lain yang ditemukan dalam penelitian di perusahaan X adalah tahan banting yang merupakan kemampuan seseorang untuk tetap kuat dan tangguh atau pulih dalam menghadapi tekanan. Hal ini memiliki kemiripan dalam poin sabar khususnya tentang *resilience*, tetapi terdapat perbedaan jika tahan banting disini adalah berkaitan dengan kemampuan individu dalam beradaptasi menghadapi hingga bangkit kembali di situasi yang penuh tantangan. Tahan banting bisa muncul karena **terbiasa dalam menerima dan menghadapi tekanan** (TS25, II90) kemudian seiring berjalannya waktu individu yang bersangkutan memiliki **kemampuan beradaptasi** (FA61, PI46) misal dengan sikap mempertahankan kualitas atau komitmennya (UD24). Tahan banting dalam hal ini cenderung pada kondisi menerima tekanan dengan tidak menyerah tetapi justru menemukan cara untuk menghadapi dan mengatasi situasi tersebut dengan tetap mempertahankan kualitas diri dan komitmen mereka.

Nilai tahan banting awalnya terbentuk atas adanya banyak tekanan (TS25):

*“...karena kita banyak tekanan, jadinya alami aja kita harus jadi tahan banting. Kalau nggak tahan banting ya kita nggak akan kuat dengan tekanan yang dikasih sama atasan...”*

Kondisi banyaknya tekanan tersebut mendorong seseorang untuk memiliki kemampuan bertahan dalam menghadapi tekanan itu sendiri, meskipun bersifat subjektif atau setiap orang memiliki kapasitas yang berbeda dan masing-masing (II90-91):

*“...Tahan banting ini juga berkaitan erat dengan tekanan, jadi konteks tahan banting aslinya subjektifas sekali, karena orang-orang itu berbeda-beda kemampuannya dalam menahan tekanan tadi ya. Jadi kalau di konteks diri saya sendiri sekarang ini menganggap bahwa tekanan atau bandingan tadi itu merupakan salah satu cara agar saya bisa belajar...”*

Tahan banting bukan hanya tentang bertahan dalam situasi sulit, ini adalah kemampuan untuk beradaptasi secara efektif terhadap

perubahan dan tekanan yang terus menerus. Berdasarkan konteks tekanan yang ada di perusahaan X, salah satunya adalah tentang dinamika perubahan yang sering terjadi sehingga menuntut untuk bisa bertahan (FA61):

*“...Kayaknya lebih ke adaptability ya, bukan ke sisi dinamisnya tapi kemampuan kita untuk beradaptasi dengan kedinamisan itu, lebih kesitu sih kayaknya. Jadi mungkin saling terkait yang dengan yang di atas-atas tadi, kita itu adaptasi dengan kedinamisan ini ya dengan cara-cara kita, tetap menghargai keputusan, tetap menjalankan perintah...” (FA61)*

Adaptasi ini melibatkan proses mental dan emosional yang memungkinkan individu untuk tidak hanya sekadar bertahan, tetapi juga berkembang di tengah-tengah tantangan baik yang ada di pribadi individu tersebut maupun organisasi kerja (PI46). Sikap yang Tangguh pada diri seseorang membuatnya mampu menyesuaikan diri dengan keadaan baru, belajar dari pengalaman, dan terus maju.

*“...Jadi kalau tahan banting menurutku tahan banting itu adalah kemampuan untuk beradaptasi, kemampuan untuk menerima masalah, terus menerima pekerjaan di tengah banyaknya tuntutan atau tekanan, dan mungkin juga selain tuntutan atau tekanan di pekerjaan pasti juga punya permasalahan pribadi dan dia mampu untuk mengelola emosinya, Jadi kalau semisal ada orang yang tahan banting itu pasti dia juga punya kemampuan untuk bekerja sambil mengelola emosinya, menurutku itu sih...” (PI46)*

Lebih dari itu, tahan banting juga tercermin dalam sikap yang konsisten dalam menjaga kualitas dan komitmen (UD24). Saat menghadapi tekanan, individu yang tangguh tidak mengorbankan prinsip-prinsip atau standar yang telah mereka atau organisasi tetapkan. Mereka tetap berpegang pada integritas dan berusaha untuk menjaga kualitas dalam apa pun yang mereka lakukan.

*“...Karena disini tadi penuh pressure yang pasti – pressure dari tugasnya, belum lagi pressure dari internal yang pressure-nya cukup banyak dari atasan. Apalagi misalkan konteks di peneliti atau di departemen yang memang dia dituntut untuk mempertahankan kualitas...”*

*“...Ketika mereka nggak kuat – kalau bisa dibilang yang tahan banting tadi kan bisa diartikan SDM itu sudah kuat secara mental, secara psikisnya udah kebal. Karena kita tahu sendiri kan endurance ataupun ketahanan tiap orang itu kan beda-beda, nggak bisa disamakan. Tapi ya tadi, yang sudah bisa dipastikan adalah orang-orang yang masih bertahan sampai saat ini di xxx pasti mereka punya komitmen, komitmen untuk membangun perusahaan dan juga tuntutan di dirinya sendiri...”*

Tahan banting yang ada dalam organisasi pekerjaan ini merupakan kemampuan yang terbentuk dari tekanan berulang dan kebiasaan menghadapi tantangan (TS, FA, RI, II). Tekanan dari berbagai faktor utamanya dari dalam organisasi serta eksternal seperti klien (UD) banyak muncul, tetapi justru di bawah tekanan inilah ketangguhan diri mulai terbangun. Ketika individu dan tim dalam organisasi terbiasa menghadapi masalah secara berkelanjutan, mereka mengembangkan daya tahan (*resilience*) yang lebih kuat, belajar dari pengalaman, serta menemukan cara-cara inovatif untuk menyelesaikan masalah. Ketahanan ini tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses adaptasi, belajar, dan pengulangan dalam menghadapi tekanan.

Hasil penelitian ini menunjukkan jika ***Workplace Well-Being*** yang terbentuk dari proses menemukan nilai-nilai positif yang ada di organisasi terdiri dari tiga aspek besar serta beberapa sub pendukung didalamnya. Berdasarkan penggalian data bersama para partisipan, mengulas bahwa nilai-nilai positif yang tertanam di organisasi dapat membentuk budaya dan lingkungan kerja yang bisa mendukung kesejahteraan pegawai secara keseluruhan. Nilai positif berupa sabar, *sense of belonging*, tahan banting, dan solidaritas berfungsi sebagai dasar dalam menciptakan iklim kerja yang positif serta berdampak langsung pada kesejahteraan mental dan emosional pegawai. Nilai positif ini juga membantu terhadap kinerja pegawai dalam mencapai target atau tujuan organisasi supaya lebih efektif dan efisien sehingga mendorong produktivitas dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Maka dari itu, pegawai

cenderung bisa mencapai potensi maksimalnya dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi secara kolektif.

Data yang telah diolah dengan penyeimbangan setiap aspek melalui nilai maksimal seratus untuk seluruh aspek yang ada. Sesuai dengan hasil pembobotan dari aspek solidaritas memiliki bobot persentase yang sama besar yaitu solidaritas dan tahan banting, dengan masing-masing sebesar 24 persen dari total data. Aspek solidaritas memiliki dua sub komponen yang ada didalamnya yaitu kebersamaan dan menguatkan, serta aspek tahan banting juga mempunyai dua sub komponen berupa menerima tekanan dan tangguh. Aspek sabar memiliki persentase terbesar yaitu sebesar 30 persen dari total fakta dengan sub komponen berupa menghadapi kondisi yang tidak sesuai harapan, menghadapi tekanan, dan berusaha bersikap acuh. Aspek *sense of belonging* memiliki persentase paling rendah dari lainnya yaitu sebesar 22 persen dari total data yang terdiri dari kedekatan, saling memiliki, dan keterlibatan. Berikut adalah tabel yang menguraikan aspek serta sub komponennya dengan lebih rinci:

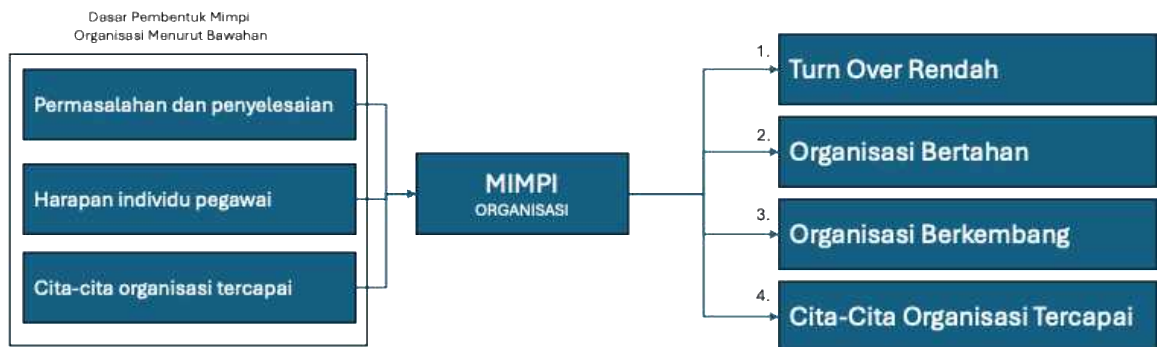
Tabel 4. 1 Kategorisasi Workplace Well-Being

<b>Kategori</b>	<b>Total</b>	<b>Fakta</b>	<b>Dinamika Respon</b>	<b>%</b>
Sabar	54	27	Menghadapi kondisi tidak sesuai harapan	30%
		15	Menghadapi tekanan	
		12	Berusaha acuh	
Sense of Belonging	39	18	Kedekatan	22%
		11	Saling memiliki	
		10	Keterlibatan	
Solidaritas	43	20	Kebersamaan	24%
		23	Menguatkan	
Tahan Banting	44	20	Menerima tekanan	24%
		24	Tangguh	
Total	180			100%



#### 4.1.2 Mimpi Organisasi yang Diwujudkan Bersama

Setiap pegawai di organisasi, baik level atasan maupun bawahan memiliki peran penting dalam mewujudkan mimpi organisasi. Mimpi organisasi adalah visi jangka panjang yang menggambarkan pencapaian-pencapaian besar yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Namun, dalam proses pencapaian mimpi tersebut, sering kali terdapat perbedaan perspektif antara atasan dan bawahan dalam memandang dan memahami mimpi tersebut, serta urgensi untuk mencapainya. Berikut adalah konsep mimpi yang ingin diwujudkan di level bawahan dan *middle level management*:



Gambar 4. 10 Konsep Mimpi yang Ingin Dicapai oleh Bawahan

Gambar 4.10 menggambarkan mimpi organisasi yang ingin dicapai oleh bawahan sesuai dengan hasil dalam penelitian ini. Pegawai di level *supervisor* dan staff berdasarkan hasil penelitian ini menjelaskan apabila secara garis besar mimpi-mimpi organisasi yang ingin dicapai secara umum adalah tentang menurunkan *turn over* pegawai, organisasi bisa bertahan (*sustain*), organisasi berkembang, dan cita-cita besar organisasi dapat tercapai. Poin pertama mimpi tersebut dibentuk berdasarkan pengalaman mereka dalam menghadapi permasalahan yang mereka alami, seperti ingin *level of turn over* menurun. Poin kedua dan ketiga yaitu tentang mimpi organisasi bertahan dan berkembang merupakan harapan besar internal individu pegawai terhadap organisasi. Poin keempat yaitu cita-cita organisasi tercapai adalah operasionalisasi dari

mimpi atasan terhadap mereka sebagai pegawai dalam merealisasikan melalui kinerjanya.

*Turnover* yang rendah memiliki dampak yang baik bagi organisasi, karena dapat menjaga SDM di posisinya masing-masing semakin lebih lama dan membentuk diri mereka menjadi semakin berkualitas dan mumpuni. Semakin banyak potensi yang berkembang dengan membangun SDM lain untuk mendukung kemajuan organisasi sehingga dapat bertahan dalam jangka panjang, mengingat sektor jasa memiliki titik tekan pada SDM sebagai pelakunya sehingga cita-cita besar organisasi menjadi tercapai. Berikut ini adalah penjelasan mengenai keempat poin mimpi tersebut:

#### **1. *Turnover rendah***

*Turnover* rendah dalam konteks organisasi merujuk pada tingkat pergantian pegawai yang rendah dalam suatu perusahaan. Dalam kata lain, ini berarti bahwa jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dalam periode tertentu relatif sedikit. Berdasarkan penelitian di perusahaan X, karyawan sekaligus partisipan hampir secara keseluruhan memiliki keinginan yang sama yaitu *turnover* yang rendah atau berkurang (II161, UD77) sehingga SDM dapat bertahan lama (FA82, RI56). Harapan besar karyawan terhadap organisasi tentang menurunkan level *turnover* muncul karena selama ini baik berdasarkan data (PI28) maupun pengalaman mereka yang harus mengajari SDM ketika keluar masuk. Hal ini sangat menyulitkan dan menghambat proses bisnis organisasi, bahkan mempengaruhi kualitas produk jasa yang dihasilkan sehingga memberikan kerugian dan *trust issue* mitra terhadap pelayanan jasa (FA 66, 67) yang diberikan organisasi perusahaan.

PI menjelaskan data yang pernah ia ketahui terkait dengan persentase karyawan yang keluar dalam kurun waktu tertentu sebagai berikut:

*“...Labor turnover-nya HC itu dia diatas 5% padahal kalau menurut aturan perusahaan itu lebih bagus kalau labor turnover atau keluar masuknya SDM di perusahaan x itu dibawah 5%. Itu artinya menunjukkan kalau tekanannya sangat besar. Jadi perusahaan itu harusnya dia itu dibawah 5% itu dianggap perusahaan yang bagus dalam menjaga SDM-nya supaya nggak keluar masuk perusahaan. Tapi ternyata perusahaan X tuh pernah ada di posisi sampai hampir 10%. Artinya kan dipertanyakan ya...” (PI28)*

FA menjelaskan khususnya yang berkaitan dengan perannya dalam mengembangkan SDM di perusahaan X, jika SDM yang baik secara kualitas akan bisa mempengaruhi dan memberikan pelayanan yang baik pula ke mitra:

*“...Karena kita internal ya, kita nggak hubungi mitra atau apa, tapi kita perbaikan internal dan akhirnya nanti juga ujung-ujungnya buat ke mitra juga. Kalau SDM kita oke dan segala macam juga akan serve mitra lebih baik kok...”*

II161 menjelaskan tentang harapan kedepan supaya turnover rendah sehingga SDM yang bertahan bisa terus berkembang dan bisa menjadi asset perusahaan melalui karir mereka seperti berikut:

*“...Dan yang ketiga pasti tidak ada lagi – mungkin berkurang ya, mungkin nanti akan berkurang – person-person yang keluar tadi. Dan juga kalau di perusahaan X kan yang bikin perusahaan X unik itu kan nggak ada ya sektor-sektor lain yang kayak kita. Mungkin SDM-SDM yang ada disini itu bisa berkembang, terus yang mau jadi dosen jadi dosen atau nanti jadi tenaga ahli, menambah value perusahaan X, hingga perusahaan X akan semakin sejahtera lagi...”*

UD77 mendukung tentang harapan yang sama supaya orang-orang yang *resign* berkurang dengan upaya mengimplementasikan nilai-nilai positif sehingga membangun budaya yang bisa membuat orang bertahan:

*“...yang jelas ketika poin sense of belonging ini sudah di kunci masing-masing, otomatis dinamika antara pegawai, antara bawahan dengan atasan, bottom-up top-down, itu akan lebih baik. Dalam artian yang pertama pasti akan mengurangi tingkat resign...”*

FA 80, 82 berharap jika harus ada nilai-nilai positif yang harus dijaga dengan konsisten sehingga bisa membentuk suasana yang senang untuk SDM dan menjadikan mereka bertahan dalam jangka waktu panjang:

*“...SDM itu bisa happy dan untuk teman-teman bisa bikin teman-teman juga bisa lebih puas dan happy kerja disini, sehingga level turnover kita rendah, orang nggak keluar masuk....”*

*“...Jadi harapannya kedepannya teman-teman ini bisa stay, selaku HC bisa stay lama. Kalau sampai pensiun malah lebih bagus lagi, itu kan harapan ya. Teman-teman bisa sampai pensiun, kita pelihara dalam tanda kutip ya SDM itu kan kita pelihara...”*

RI56 berharap jika kedepannya orang-orang yang sedang ada atau bekerja di perusahaan x bisa tetap bertahan dalam waktu lama dengan syarat adanya perbaikan:

*“...masih bisa long term, orang-orang tuh masih bisa long term disini. Intinya perbaikan semua kan, perbaikan dari sisi benefit dan segala itu kan perbaikan, pasti teman-teman bakal long term...”*

Penelitian ini menunjukkan jika anggota organisasi di perusahaan memiliki mimpi besar yaitu tingkat *turnover* yang rendah, di mana karyawan dapat bertahan lama. *Turnover* yang rendah mencerminkan stabilitas, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan, yang sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Bertahannya pegawai berperan penting terhadap keberlangsungan organisasi serta dalam penurunan *turnover*.

## 2. Organisasi bertahan (*sustain*)

Mimpi dari beberapa informan dalam penelitian ini terhadap perusahaan X kedepannya adalah supaya organisasinya dapat bertahan. Mereka berharap jika perusahaan bisa melakukan perbaikan dan mengimplementasikan nilai-nilai yang sudah ada sehingga diperkuat kembali seperti kekeluargaan (TS74), saling menghargai, meningkatkan profesionalitas (UD78), sehingga mengurangi dinamika (UD76) yang terjadi atau menjadi lebih stabil (PI74) dan tercipta kesejahteraan lingkup organisasi (II62). Perusahaan x yang berangkat dari kolega pertemanan yang sangat dekat, membentuk nilai positif diawal yang selalu dijunjung tinggi yaitu kekeluargaan, tetapi nilai ini kini mulai luntur seiring dengan berjalannya waktu dan pergeseran organisasi yang menjadi lebih besar dan semakin banyak orang. Meskipun demikian, masih terdapat sub-sub kelompok didalamnya yang masih mempertahankan nilai kekeluargaan dalam *circle* mereka yang justru nilai positifnya bisa dirasakan oleh orang-orang yang baru bergabung di organisasi tersebut. TS74 menjelaskan jika prinsip kekeluargaan harus bisa dibentuk di level atas hingga yang paling bawah. Dalam hal ini, ia menggambarkan nilai keluarga dalam perusahaan sama seperti keluarga inti:

*“...kalau dari atas itu nggak menerapkan yang namanya prinsip solid ke bawahan atau kekeluargaan – dulu kan dibilangnya kita itu keluarga ya, bukan suatu perusahaan yang sangat kaku atau apa, kita kan disebutnya keluarga – tapi kalau keluarga itu nggak solid, ya rumahnya gimana? Nggak akan ada rumah untuk anak-anaknya kalau orang tuanya sendiri itu nggak ada prinsip kekeluargaan yang bisa merangkul bawahannya, yang bisa menguatkan bawahannya, yang bisa mengerti bawahannya seperti apa anak-anaknya...”*

UD76, 78 berharap jika nilai-nilai positif yang selama ini sudah ada dan dapat diterapkan dengan baik, mulai dari atasan ke bawahan dan sebaliknya maka akan terbentuk rasa saling

menghargai berupa memanusiakan manusia serta menghargai proses untuk membentuk prinsip profesionalitas yang tidak hanya memandang hasilnya saja:

*“...Pun di atasan juga sama, pasti lebih akan bisa memanusiakan manusia, jadi tidak hanya melihat di hasil akhirnya tanpa tahu proses, tanpa tahu prosesnya seperti apa. Itu yang akan lebih profesional...”*

Organisasi yang dapat bertahan dihubungkan dengan kondisi yang bisa mengarah ke stabil atau tidak se-dinamis saat ini. Harapan PI74 adalah supaya perusahaan dapat menerapkan kebijakan yang tak berubah-ubah sehingga lebih stabil dalam menjalankan peran masing-masing orang di posisinya:

*“...Jadi dinamikanya udah nggak sedinamis sebelumnya waktu masih awal berdiri, jadi nggak ada lagi perubahan-perubahan yang terlalu signifikan. Akhirnya kalau perubahan sudah nggak terlalu signifikan kan nanti perusahaannya stabil lah ya, karena kalau misal belum diterapkan, masih sering perubahan struktur, perubahan sistem, akhirnya penyesuaian lagi, adaptasi lagi...”*

Uraian PI didukung oleh harapan RI supaya kedepannya ada proses perbaikan supaya manajemen perusahaan lebih stabil:

*“...karena kita di perusahaan x kan masih beberapa tahun ya, 4 tahun – dengan itu jangka panjangnya bakal lebih lama untuk proses perbaikan kalau menurutku. Perbaikan lebih ke stabil perusahaannya, terus dari konsep-konsep skill manajemen perusahaan itu lebih bagus tuh bakal lebih lama...”*

II62 berharap supaya kedepannya apabila manajemen SDM yang baik dan mendukung individu untuk berkembang serta memberi kontribusi untuk perusahaan maka secara lingkup organisasi akan menjadi lebih sejahtera karena dikelilingi oleh orang-orang yang loyal sesuai dengan positif yang sudah ada:

*“... SDM-SDM yang ada disini itu bisa berkembang, terus yang mau jadi dosen jadi dosen atau nanti jadi tenaga ahli, menambah value perusahaan x hingga perusahaan x akan semakin sejahtera lagi. Mungkin itu, jadi ada loyalitas,*

*pokoknya itulah. Tentunya ketika kita sudah membentuk orang yang loyal, seperti apapun halangnya insyaallah dia akan tetap disini dan membantu perusahaan x...*

Membangun organisasi yang dapat mampu bertahan membutuhkan fondasi yang kokoh yaitu salah satunya dengan mengimplementasikan nilai-nilai kekeluargaan. Kondisi saat ini di perusahaan X menunjukkan jika poin kekeluargaan ini secara dominan terbentuk. Rasa kekeluargaan cukup tercipta dengan baik meskipun masih terkotak-kotakkan di level jabatan tertentu, misal antara staf dengan supervisor (TS, II, UD), dan manajer dengan direksi (PI), meskipun hal ini terkadang terlalu jauh terimplementasikan sehingga kekeluargaan menurunkan profesionalitas (FA, RI).

### **3. Organisasi berkembang**

Harapan banyak orang untuk perusahaan X kedepannya adalah menjadi organisasi lebih berkembang. Ini secara garis besar dimaknai dengan organisasi yang kuat (TS74) dan SDMnya berkembang (II162) serta bertumbuh (PI73, 75) menjadi lebih besar dan pesat. TS menjelaskan maksud dari harapan organisasi yang kuat adalah dimulai dari pembentukan sisi keluarga yang selama ini sudah ada dan diterapkan. Ini perlu diperkuat untuk menjalankan roda penggerak yang ada di level bawahan atau pekerja yang selama ini dipimpin oleh atasannya. Ia mengumpamakan organisasi yang sedang berjalan jika ingin menjadi lebih baik sebagai cerminan rumah tangga dengan tiang pondasi ibu dan bapak yang kuat (level direksi atasan) sehingga bisa merangkul anak-anaknya (pekerja) menjadi pribadi yang kuat pula.

*“...Kan kalau di rumah deh, di rumah kan ada ibu ada bapak, itu kan tiangnya ya. Kalau tiangnya ini nggak kuat atau nggak bisa merangkul anak-anaknya, ya anak-anaknya kalau mereka mau keluar atau mau nakal atau apapun itu ya jangan salahkan anak-anaknya dong, berarti kan yang harus dipertanyakan kan gimana orang tuanya ini mendidik anaknya*

*atau mengasuh anaknya, dengan cara yang seperti apa. Karena kan orang tua cerminan dari anak, nah organisasi juga sama...”*

II menjelaskan jika SDM sebagai bagian inti dari perusahaan sektor jasa juga bisa ikut berkembang untuk menambah *value* didepan mitra mengingat bidang di perusahaan X cukup unik dan tidak bisa dijalani oleh seorang dosen sebagai tenaga ahli apabila ia tidak memiliki pengalaman praktis. Harapan besar organisasi apabila terus mendukung SDM nya berkembang juga akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan:

*“...Dan juga kalau di perusahaan x kan yang bikin perusahaan x unik itu kan nggak ada ya sektor-sektor lain yang kayak kita. Mungkin SDM-SDM yang ada disini itu bisa berkembang, terus yang mau jadi dosen jadi dosen atau nanti jadi tenaga ahli...”*

PI memiliki mimpi jika kedepannya perusahaan menjadi jauh lebih bertumbuh kembang dengan sistem terbaik. Tidak hanya bertumbuh dan berkembang, tapi perusahaan x bisa menggapai cita-citanya:

*“...Yang terwujud dari perusahaan x pasti perusahaannya jauh lebih berkembang, jauh lebih bertumbuh, jauh lebih baik. Sistem-sistem yang mungkin sekarang masih di posisi cari pola terbaik, masih cari sistem terbaik, itu pasti akhirnya bisa ditemukan....”*

*“...Jadi mungkin kalau semua sistem udah berjalan dengan baik ya ini bisa benar-benar tumbuh jadi perusahaan yang lebih besar. Bahkan mungkin cita-cita yang mau dicapai seperti IPO bahkan unicorn, dectacorn, siapa tahu kan bisa terwujud...”*

Membangun perusahaan yang terus berkembang membutuhkan prinsip organisasi yang kuat sebagai fondasi. Fakta yang diberikan oleh partisipan cukup variatif tetapi selaras dengan perjalanan dalam menghasilkan organisasi yang kuat. Apabila kondisi ini dilihat dari segi internal organisasi, masih ada di level satu atau tahap belum mencapai organisasi yang kuat karena masih



banyak SDM yang keluar masuk (FA) sehingga belum bisa membentuk dasar yang kuat, serta kualitas SDM yang belum cukup berkembang sehingga menjadi penghambat dalam merealisasikan target (RI). Organisasi yang kuat akan tercapai ketika sistem manajemen telah menerapkan kebijakan *reward and punishment* (II) di segala lini. Organisasi bisa mencapai di level terciptanya organisasi yang kuat dalam sisi kerjasama dengan mitra yang telah luas (PI), dan internal SDM menengah kebawah yang solid (UD).

#### 4. *Cita-cita organisasi tercapai*

Puncak mimpi banyak orang terhadap perusahaan x adalah cita-cita organisasi tercapai (PI76). Cita-cita organisasi dalam hal ini adalah perusahaan mampu mencapai tujuan (FA78) dan targetnya (FA81). PI menjelaskan cita-cita organisasi dapat tercapai dengan memperbaiki jalannya sistem perusahaan:

*“...Jadi mungkin kalau semua sistem udah berjalan dengan baik ya ini bisa benar-benar tumbuh jadi perusahaan yang lebih besar. Bahkan mungkin cita-cita yang mau dicapai seperti IPO bahkan unicorn, dectacorn, siapa tahu kan bisa terwujud...”*

Hal yang sama diutarakan oleh FA jika melalui perannya yang berkaitan dengan SDM organisasi, muara harapannya terhadap perusahaan adalah dapat mencapai targetnya dengan dukungan SDM yang kuat:

*“...kita pelihara dalam tanda kutip ya SDM itu kan kita pelihara, jadi itu akan support perusahaan juga supaya nanti perusahaan bisa mencapai targetnya yang optimis dengan SDM yang kuat...”*

Berikut adalah fakta tentang poin dream tercapainya tujuan organisasi selama proses penggalian data dengan para partisipan. Dalam mencapai tujuan organisasi, saat ini berada di kondisi belum tercapai mengingat manajemen keuangan yang belum baik sehingga menghambat pada keberlanjutan organisasi (FA, RI). Namun, tujuan organisasi dianggap akan tercapai oleh beberapa partisipan lainnya

mengingat sudah ada di tahap menuju IPO (TS), dan naiknya target perusahaan tetapi belum tercapai (PI). Untuk melengkapi tahapan tersebut, perlu adanya perbaikan sistem dan kebijakan yang mendukung didalamnya (II, UD).

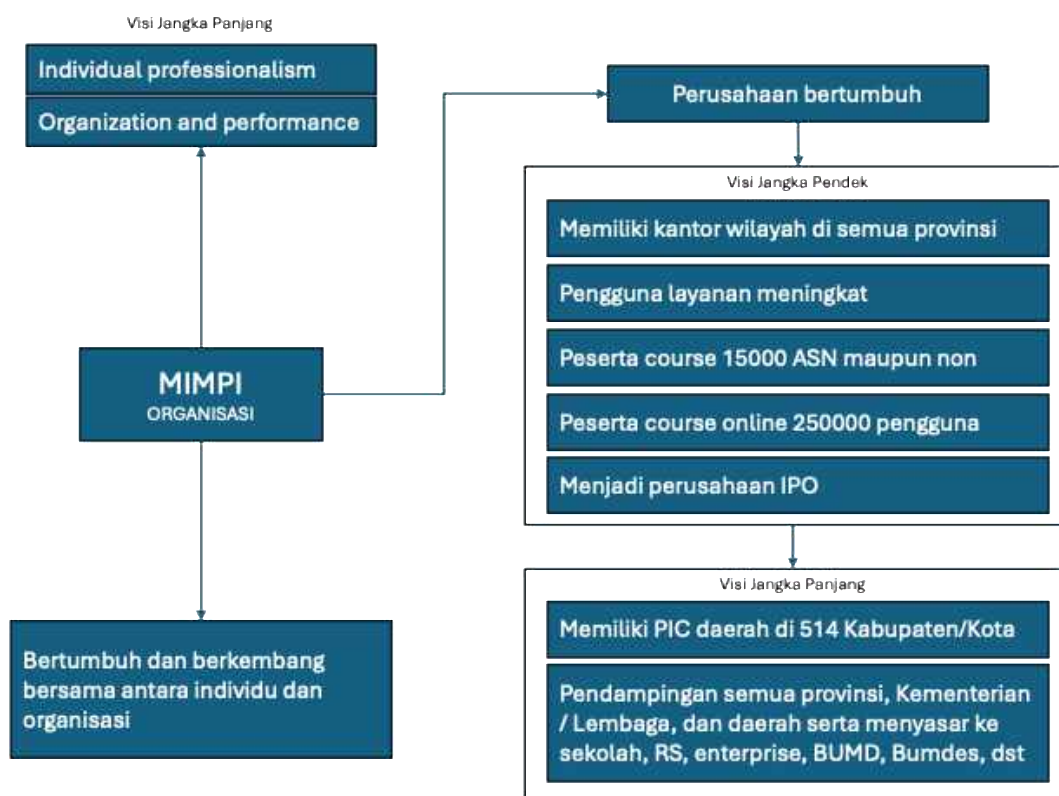
Ketercapaian kondisi saat ini atas mimpi organisasi digambarkan seperti dalam Gambar 4.11 dibawah. Pertama, *middle level management* hingga ke staf menggambarkan kondisi saat ini tentang *turnover* rendah menunjukkan jika lebih dominan belum tercapai. Kedua, *middle level management* hingga ke staf menggambarkan kondisi saat ini tentang organisasi bertahan (*sustain*) berangsur menuju pada kondisi tercapai, artinya terdapat beberapa orang partisipan yang menilai pada poin belum tercapai dan beberapa yang lain tercapai. Ketiga, *middle level management* hingga ke staf menggambarkan kondisi saat ini tentang organisasi berkembang berangsur menuju pada kondisi tercapai, artinya terdapat beberapa orang partisipan yang menilai pada poin belum tercapai dan beberapa yang lain tercapai. Keempat, *middle level management* hingga ke staf menggambarkan kondisi saat ini tentang tercapainya cita-cita organisasi menunjukkan jika lebih dominan belum tercapai.



Gambar 4. 11 Ketercapaian Mimpi Organisasi Saat Ini

Mimpi organisasi dari perspektif atasan kebanyakan dilihat dari sisi visi jangka panjang yang menggambarkan arah, tujuan, dan pencapaian yang ingin diraih oleh organisasi. Atasan sebagai pemimpin, melihat

mimpi organisasi bukan hanya sebagai cita-cita, tetapi juga sebagai panduan strategis yang mengarahkan seluruh tim dan sumber daya menuju kesuksesan. Mimpi ini mencerminkan semangat besar untuk berkembang, berinovasi, dan memberikan dampak positif yang signifikan serta sumber inspirasi dan motivasi, yang diharapkan dapat memicu dedikasi dan kerja keras seluruh anggota organisasi agar bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut Gambar 4.12 adalah konsep mimpi yang ingin diwujudkan di level atasan:



Gambar 4. 12 Konsep Mimpi yang Ingin Dicapai oleh Atasan

Cita-cita besar perusahaan sekaligus sebagai *core value* yang sebenarnya sebagai fondasi dalam organisasi atau perusahaan adalah sebagai platform edukasi dan konsultasi.

*“...Oh iya, bicara soal visi misi value perusahaan, kita ini kan sebetulnya consulting for innovation. Saya dan Pak X menyebutnya itu education platform lah, platform pendidikan.”*

*Apa value kita, value kita adalah kita mendampingi, mendidik, transfer of knowledge. Jadi kalau kemudian orang-orang yang passion-nya disitu, pasti akan – seharusnya ya, idealnya – pasti akan sesuai dengan value ini...”*

Hal ini selaras dengan visi yang ditetapkan perusahaan untuk menjadi platform nomor satu untuk profesionalitas kinerja organisasi.

*“...Kalau secara umum, visi yang kita tetapkan adalah to be the best education platform in individual professionalism and organisation performance...”*

Hal besar pertama sebagai inti bisnis perusahaan yang kedepannya ingin dicapai di bidang edukasi adalah memberikan bimbingan utamanya dalam memperkuat kompetensi profesionalitas melalui pendidikan.

*“...Pertama itu ada individual professionalism kita meningkatkan profesionalitas individu, makanya ada Bimtek ya, kemudian kita mau ada kelas online, kemudian ada Course dan seterusnya. Itu adalah individual professionalism atau kompetensi yang sekarang masih ASN. Tapi kedepan kita mau memperluas kepada tidak hanya ASN; misalnya di RSUD tidak semuanya ASN, di BUMD tidak semuanya ASN, BUMDes kan tidak semuanya ASN, Aparatur Desa tidak semuanya ASN. Tapi poin pentingnya adalah membuat dan memperkuat kompetensi profesionalitas melalui pendidikan, education. Jadi double term ya, pendidikan dalam konteks yang luas...”*

Hal besar kedua sebagai inti bisnis perusahaan yang ingin dikembangkan kedepannya adalah tentang jasa konsultasi tidak hanya pemerintahan tapi juga yang lebih luas.

*“...Yang kedua, organisation and performance ini yang consulting ya, kita fokusnya consulting dan seterusnya. Ini lebih ke arah bagaimana kita mendampingi instansi-instansi atau organisasi dan again tidak hanya di pemerintah – sekarang memang khususnya pemerintah, tapi kedepan tidak hanya pemerintah – untuk memperkuat kinerja mereka. Jadi kalau ibarat benchmark ya kalau perusahaan-perusahaan lain, kita itu ibarat gabungan antara McKinsey atau BSG Consulting Group, perusahaan-perusahaan konsultan di luar negeri, dengan kira-kira ada namanya kalau di luar negeri itu Olsera kalau Mbak Shinta mungkin tahu ya, dan Duolingo misalnya. Kalau Duolingo pastinya tahu ya, kalau Duolingo kan kira-kira*

*pendidikan bahasa Inggris. Kira-kira kita itu gabungan antara dua hal itu tapi konteksnya adalah memperkuat professionalism and organisastion performance...”*

Mimpi yang telah selaras seperti yang disampaikan partisipan di level *middle up to lower management* dengan *top level management* adalah tentang ekspansi perusahaan ke seluruh Indonesia.

*“...Nah secara umum itu yang akan kita capai. Nah kalau spesifik misalnya di konteks Indonesia misalnya ASN, saya membayangkan 2025 itu kita sudah punya kantor wilayah di semua provinsi – ini kalau kita bicara growth ya, kalau kita bicara growth-nya company. Jadi tahun depan itu, di akhir tahun depan, itu kita sudah punya kantor regional office di seluruh provinsi. Yang kita bentuk sekarang itu kan PMO wilayah, ini sebagai awalan merekrut PMO wilayah yang itu fokusnya di setiap provinsi...”*

Perspektif yang sama antara pasrtisipan dari *middle up to lower management* dan *top management* adalah tentang perusahaan menjadi IPO.

*“...Kalau dari perspektif keuangan kita ada target IPO, Mbak. Tahun depan ya kita IPO, insyaallah. Mbak coba bayangkan, dari 2020 kita terbentuk alhamdulillah kita berjalan dengan segala kelebihan dan kekurangan yang kita miliki, alhamdulillah tahun depan kita akan melakukan IPO. Bahkan Mbak, ini kita juga merencanakan untuk IPO tidak hanya di Indonesia tapi juga di Nasdaq, di Amerika, di tahun 2027 rencananya. Kita menargetkan 2027 kita juga listing di Amerika, di Nasdaq. Sekarang sedang dikaji, saya minta teman-teman untuk mengkaji itu posibilitasnya seperti apa untuk memperkuat pendanaan kita, memperkuat keuangan dan pendanaan kita...”*

Berkaitan dengan ketercapaian mimpi-mimpi perusahaan jangka panjang, direktur utama sebagai pimpinan mengukur apabila posisi saat ini berada di tahap kedua, atau akan tercapai.

*“...Kalau menurut saya kita ada di poin 2, Mbak. Jadi akan tercapai tapi masih belum tercapai. Tapi kalau poin 1 juga enggak, kira-kira begitu. Pandangan saya secara umum itu kalau yang sudah dikirimkan itu ya saya sempat merenung,*

*mungkin kita ada di posisi 2 tetapi 2-nya itu sudah 2 yang agak kuat. Harusnya tahun depan kita berada di posisi 3 kira-kira. Mungkin ya, insyaallah...”*

Mimpi organisasi bagi level atasan dipandang dalam kerangka yang lebih strategis dan jangka panjang. Para pemimpin sering kali melihat gambaran besar dari visi organisasi dan bagaimana setiap elemen di dalamnya, termasuk sumber daya manusia, proses, dan teknologi, harus bergerak bersama untuk mencapai tujuan bersama. Mereka fokus pada perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya untuk memastikan organisasi tetap kompetitif di pasar dan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Mimpi mereka mencakup inovasi, ekspansi, serta pertumbuhan organisasi yang berdampak luas. Namun, pegawai di level bawahan memiliki perspektif yang lebih operasional dan praktis. Mimpi organisasi bagi mereka sering kali terkait dengan pencapaian harian, penyelesaian tugas-tugas spesifik, serta bagaimana mereka dapat berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan organisasi dalam skala yang lebih kecil tetapi nyata. Bawahan mungkin melihat mimpi organisasi sebagai sesuatu yang lebih mendekati kenyataan dari tugas-tugas yang mereka jalani. Urgensi bagi mereka terletak pada pencapaian jangka pendek yang terkait dengan pekerjaan mereka sehari-hari, serta bagaimana mereka dapat merasa diakui dan dihargai dalam prosesnya.

Perbedaan perspektif ini bisa menciptakan ketegangan, tetapi juga bisa menjadi sumber kekuatan jika dikelola dengan baik. Ketegangan bisa muncul ketika bawahan merasa bahwa mimpi organisasi yang besar dan ambisius tampak tidak realistis dari perspektif operasional sehari-hari. Mereka mungkin merasa tertekan dengan tuntutan tinggi yang datang dari level atas tanpa memahami alasan di balik itu. Sebaliknya, atasan mungkin merasa frustrasi jika mereka melihat bahwa bawahan tidak sepenuhnya memahami atau mendukung visi besar yang mereka kejar. Namun, dengan komunikasi yang baik, perbedaan perspektif ini justru dapat menjadi sumber sinergi. Para atasan perlu memastikan bahwa mereka tidak hanya

merumuskan mimpi organisasi, tetapi juga mampu mengartikulasikan mimpi tersebut secara jelas dan menghubungkannya dengan peran masing-masing pegawai di setiap level. Karyawan di level bawah dapat merasa terhubung dengan visi besar organisasi, karena mereka memahami bagaimana pekerjaan sehari-hari mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang lebih luas. Sebaliknya, atasan juga perlu mendengarkan masukan dari pegawai di level bawah untuk memastikan bahwa mimpi yang mereka kejar tetap realistis dan dapat diimplementasikan dengan baik.

#### 4.1.3 Nilai Positif sebagai Dasar Well-Being Organisasi

Perubahan menuju budaya kerja yang sehat sehingga terbentuk kesejahteraan atau *well-being* organisasi membutuhkan internalisasi nilai-nilai positif yang harus diinternalisasi bersama. Ketika nilai-nilai positif seperti sabar, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting diadopsi dan dijalankan oleh setiap tingkat manajemen, mulai dari level atas hingga bawah, organisasi akan berkembang menjadi lingkungan yang inklusif dan suportif. Kondisi saat ini di organisasi menggambarkan apabila setiap dari individu memiliki nilai-nilai positif diatas, serta dirasakan di setiap level manajerial organisasi. Namun, nilai-nilai tersebut berhenti pada setiap level manajerial dan belum terhubung diantara relasi vertikal didalamnya. Kurangnya pendalaman nilai-nilai positif diantara semua lini manajemen, mengakibatkan adanya sekat yang dirasakan bawahan terhadap atasan, padahal ini bisa dinetralisir dengan aktualisasi nilai positif atasan kepada bawahan, mengingat level atasan sebenarnya juga sudah memiliki nilai yang sama. Kondisi ini dapat menghambat atau memperlambat proses bisnis perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut ini Gambar 4.13 adalah konseptual menuju budaya kerja yang sehat dalam mencapai tujuan organisasi:

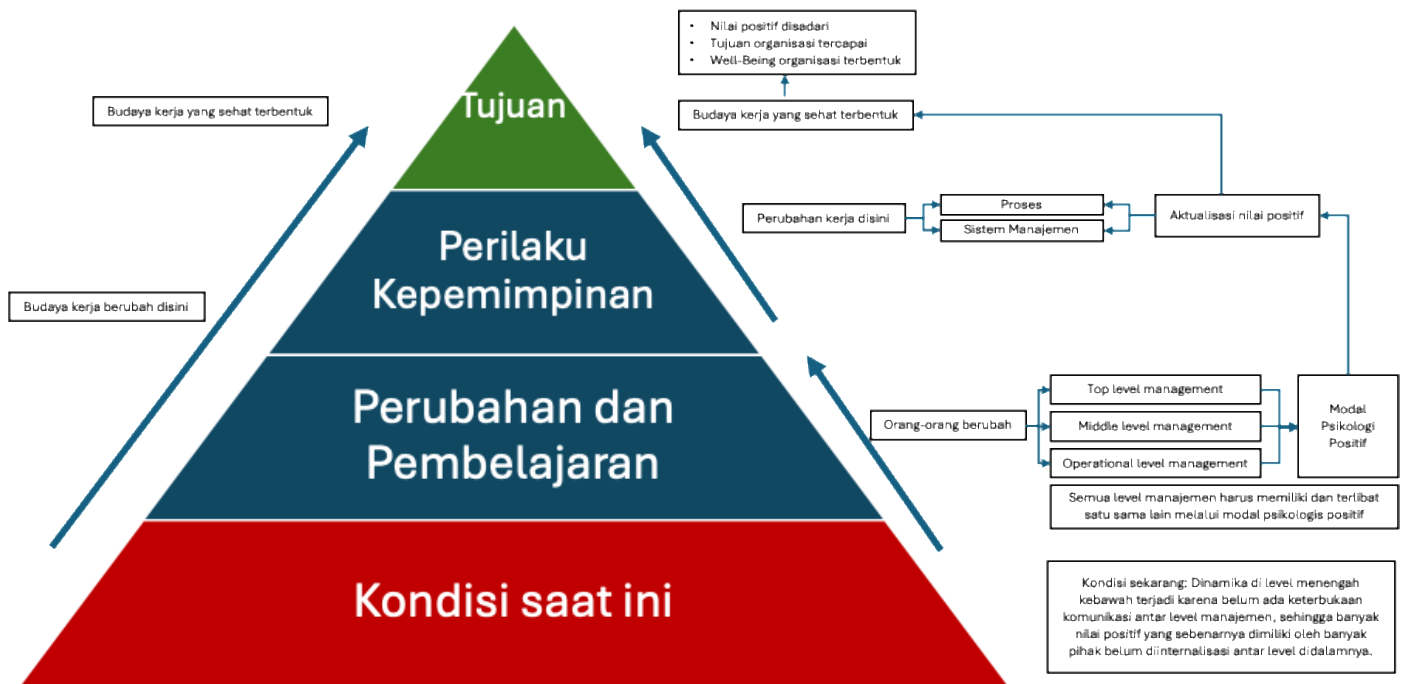


Gambar 4. 13 Proses Mencapai Tujuan Organisasi dengan Modal Psikologi

Bagan 4.13 adalah gambaran proses transformasi tentang bagaimana kondisi eksisting yang dihadapi oleh organisasi. Kondisi eksisting ini perlu ditingkatkan melalui pembentukan budaya kerja yang sehat dengan didukung modal psikologis atau nilai-nilai positif sebagai fondasi yang sudah ada sebagai operasionalisasi dari upaya merealisasikan kondisi yang dibutuhkan. Kondisi yang dibutuhkan kemudian ditambah modal psikologis ini digunakan untuk mencapai tujuan organisasi melalui budaya kerja yang sehat dengan ditunjang modal psikologis yang diterapkan bersama.

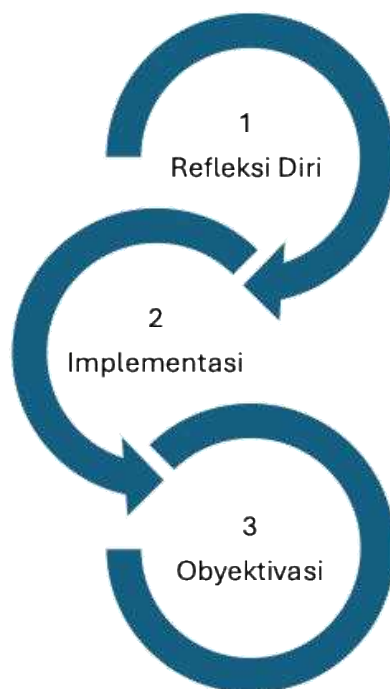
Konsep lebih detail untuk operasionalisasi proses pelaksanaan budaya kerja yang sehat dan terbentuknya *well-being* organisasi dalam mencapai cita-cita disajikan dalam Gambar 4.14. Lapisan-lapisan dalam piramida ini adalah tahapan dalam mencapai tujuan organisasi serta dilengkapi dengan ringkasan cara kerja konsep seperti yang ada di sebelah kanan piramida:





Gambar 4. 14 Tahapan Perubahan Menuju Terbentuknya Kesejahteraan Organisasi dan Budaya Kerja yang Sehat

Lapisan paling bawah kondisi saat ini dalam piramida diatas menggambarkan kondisi awal organisasi sekarang. Kondisi ini belum ideal atau membutuhkan perubahan untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Perubahan budaya dimulai dari sini, artinya, langkah awal yang perlu diambil adalah mengakui dan memahami kondisi yang ada dengan pendekatan menemukan nilai-nilai positif yang ada di organisasi. Lapisan kedua perubahan dan pembelajaran berfokus pada perubahan dan pembelajaran dalam organisasi, baik dari level manajerial yang paling bawah hingga yang paling tinggi. Proses pembelajaran ini melibatkan semua pihak organisasi atas kesadaran terhadap kondisi yang terjadi. Lalu, pembelajaran terus berlanjut dengan menginternalisasi nilai-nilai positif yang sudah ada dalam sasaran kelompok besar organisasi atau bisa disebut dengan modal psikologis. Internalisasi nilai positif ini kemudian direfleksikan untuk menjadi perubahan yang diaktualisasikan pada posisinya masing-masing di organisasi baik dalam bentuk perilaku maupun implementasi kebijakan.



Gambar 4. 15 Tahapan Internalisasi Nilai Positif

Internalisasi nilai positif di organisasi dimulai dari diri sendiri dengan membangun kesadaran terhadap nilai-nilai positif yang diterapkan. Hal pertama yang dilakukan adalah refleksi diri atau memahami keberadaan nilai positif di suatu kelompok dalam organisasi untuk dapat dimanfaatkan dalam proses pencapaian tujuan bersama. Tahap ini berfokus pada introspeksi diri dan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai positif. Langkah kedua adalah implementasi atau individu menerapkan nilai-nilai positif misalnya berupa sabar, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting secara konsisten dalam perilaku sehari-hari, mulai dari komunikasi, kerjasama, hingga pengambilan keputusan. Dukungan dari lingkungan kerja sekitar pada tahap ini adalah bagian terpenting karena peran menjadi seorang pemimpin yang mengimplementasikan nilai positif dapat menjadi teladan atau bahkan sistem kerja baru. Langkah yang terakhir adalah **obyektivasi** atau nilai-nilai positif yang ada diwujudkan secara nyata dalam tindakan atau bagian dari budaya kerja organisasi. Penerapan tahap ini setidaknya dilakukan pada kelompok terkecil dalam organisasi sebagai praktik baik internalisasi nilai positif lingkup lebih luas.

Lapisan ketiga perilaku kepemimpinan merupakan tahapan perubahan kebiasaan atas aktualisasi dari nilai-nilai positif. Nilai-nilai ini diterapkan dalam organisasi sehingga mempengaruhi pada perubahan kerja menuju lebih baik melalui orang-orang yang menginternalisasi poin-poin tersebut. Aktualisasi ini berjalan pada proses kerja dan sistem manajemen organisasi sehingga nantinya terdapat perubahan budaya kerja yang sehat. Lapisan keempat tujuan adalah puncak dari tercapainya cita-cita organisasi sebagai hasil dari terbentuknya kesejahteraan organisasi dan budaya kerja yang sehat, dan nilai-nilai positif telah diinternalisasi tidak hanya dari individu tetapi sudah mencakup anggota organisasi secara keseluruhan, baik dari level terbawah hingga tertinggi.

Proses internalisasi nilai positif memperkuat budaya kerja yang harmonis, di mana setiap individu merasa dihargai, didengar, dan didukung. Hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan mental dan emosional karyawan, tetapi juga meningkatkan kinerja dan keterlibatan mereka. Adanya komitmen untuk menerapkan nilai-nilai positif secara konsisten, organisasi dapat menciptakan sinergi yang kuat, mengurangi konflik internal, serta mendorong inovasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Internalisasi dapat dilakukan secara *top-down* dan *bottom-up*, sehingga terjadi interaksi nilai positif yang baik dan mendukung satu sama lain.

Cara *top-down* dapat dilakukan dengan membagikan nilai positif yang ada di *top level management* kepada bawahan melalui pendekatan komunikasi yang lebih efektif. Pemimpin harus secara konsisten menunjukkan perilaku yang selaras dengan nilai positif sabar, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting terhadap perilaku bawahan dalam menjalankan komitmen bersama. Bawahan cenderung meniru tindakan dan sikap atasan mereka melalui proses sosial dan psikologis yang disebut "*modeling*". Hal ini penting bagi pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis di mana bawahan merasa dihargai, memiliki ruang untuk berkontribusi, dan bebas dari rasa takut akan kegagalan.

Pendekatan ini memperkuat keterikatan emosional dan motivasi internal bawahan, sehingga mereka lebih siap menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Diskusi terbuka, pengakuan atas kontribusi positif, dan pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan potensi bawahan juga membantu memperkuat penerimaan nilai-nilai tersebut. Nilai-nilai positif melalui proses ini dapat menyebar secara alami, meningkatkan rasa keterlibatan dan kesejahteraan psikologis di seluruh organisasi.

Cara *bottom-up* dalam membagikan nilai positif di organisasi dapat dilakukan dengan memperkuat modal psikologis di level bawahan. Hal ini memerlukan pendekatan interpersonal yang baik yaitu dengan membangun kepercayaan melalui hubungan kerja yang transparan dan saling menghargai. Pegawai di level *middle* hingga staff dapat menggunakan komunikasi asertif untuk menyampaikan ide, nilai, atau praktik positif yang telah terbukti bermanfaat di tingkat mereka, tanpa menimbulkan kesan menantang otoritas atasan. Penyampaian ide ini harus disertai dengan bukti nyata berupa hasil yang mendukung organisasi, sehingga atasan dapat melihat nilai tambah yang konkret. Nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, dan adaptabilitas dari level menengah ke bawah dapat diterima dengan baik oleh atasan, yang secara psikologis lebih terbuka terhadap saran jika didukung data dan hasil yang baik.

Kondisi *middle level management* apabila dilihat dari segi internalisasi nilai positif, mereka memiliki nilai-nilai tersebut tetapi belum dirasakan dan didapatkan secara langsung dari level manajemen atasnya. *Well-being level supervisor* dalam organisasi dapat terganggu ketika mereka tidak merasakan internalisasi nilai-nilai positif seperti kesabaran, *sense of belonging*, tahan banting, dan solidaritas dari atasan. Ketika nilai-nilai ini tidak ditransmisikan dari atasan ke *supervisor*, para *supervisor* dapat merasa kurang dihargai, terisolasi, atau mengalami ketidakpastian dalam peran mereka. *Supervisor* yang tidak merasa mendapat dukungan dari atasannya juga cenderung menghadapi tantangan dalam menyelaraskan diri dengan visi organisasi.

Meskipun *supervisor* memiliki keterikatan yang kuat dengan staff bawahannya melalui nilai-nilai positif seperti kolaborasi, komunikasi yang terbuka, dan dukungan emosional, ketidakseimbangan tersebut menciptakan situasi paradoks. Keterlibatan yang baik dengan staff bawahan memberikan dukungan emosional yang memadai dan memperkuat rasa tanggung jawab *supervisor* terhadap timnya, tetapi tanpa internalisasi nilai positif dari atasan, *supervisor* bisa merasa terjebak di tengah, menghadapi tekanan dari dua sisi. Secara jangka panjang, ketidakseimbangan ini dapat mengurangi efektivitas manajerial *supervisor* karena mereka menghadapi beban psikologis dari kurangnya dukungan struktural dan internalisasi nilai dari level atas, meskipun mereka tetap berusaha menjaga *engagement* yang kuat dengan timnya.

*Well-being* staff sangat dipengaruhi oleh peran *middle management* atau *supervisor* yang berusaha menjaga nilai-nilai positif di dalam tim. *Supervisor* merupakan penghubung langsung antara manajemen atas dan staff, sehingga cara mereka menegakkan dan menyampaikan nilai-nilai seperti kepercayaan, empati, komunikasi terbuka, dan dukungan emosional sangat berdampak pada kesejahteraan pegawai di level bawah. Upaya menjaga lingkungan kerja yang positif menjadikan *supervisor* dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), dan solidaritas dalam tim, sehingga meningkatkan keterlibatan, dan motivasi kerja bawahan.

*Supervisor* yang berusaha mempertahankan nilai-nilai ini juga membantu memitigasi stres, memperbaiki komunikasi antar anggota tim, dan memberikan ruang bagi bawahan untuk berkembang secara profesional dan pribadi. Ketika staff merasa didengar dan didukung oleh *supervisor* mereka, hal ini meningkatkan kesejahteraan mental dan emosional mereka, serta memberikan kepercayaan diri untuk berkontribusi secara maksimal. Secara keseluruhan, *supervisor* yang konsisten dalam menanamkan nilai positif akan menciptakan suasana kerja yang lebih produktif, kolaboratif, dan seimbang, yang tidak hanya menjaga *well-*

*being* staff tetapi juga meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan. Penjagaan atas nilai-nilai positif berupa sabar, tahan banting, *sense of belonging*, dan solidaritas di level staf menjadi hal yang krusial untuk terus memupuk semangat dan menumbuhkan kesejahteraan secara psikologis di tim.

Nilai positif yang dimiliki oleh atasan dan bawahan menjadi fondasi penting bagi *well-being* organisasi, karena mereka menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis. Atasan yang memiliki integritas, empati, dan kemampuan kepemimpinan yang baik didukung dengan modal psikologis berupa nilai positif akan mendorong kepercayaan, komunikasi terbuka, dan rasa aman bagi bawahan. Sebaliknya, bawahan yang memiliki dedikasi, sikap proaktif, serta keterbukaan untuk belajar, berkontribusi pada dinamika kolaboratif disertai nilai positif yang tertanam dapat mendukung pencapaian tujuan bersama. Ketika kedua belah pihak saling menghargai dan berkontribusi positif, hal ini menciptakan rasa kepuasan, kesejahteraan mental, dan fisik dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas, kreativitas, serta loyalitas tim.



Gambar 4. 16 Rencana Internalisasi Nilai Positif di Perusahaan

Desain menerapkan nilai-nilai positif di perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan rencana skema diatas. Seiring dengan berkembangnya sistem dalam departemen Performance Management di Perusahaan X yang telah menggunakan Lembar Kerja Bulanan (LKB) yang berisi laporan harian seluruh pegawai di perusahaan dalam satu bulan, ini dapat dimanfaatkan untuk menunjang operasionalisasi nilai-nilai positif yang sudah ada di perusahaan. LKB saat ini digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja pegawai dalam satu bulan terhadap target capaian mereka dalam satu tahun. LKB yang pengisiannya dilakukan setiap hari oleh pegawai dapat dimanfaatkan untuk penguatan nilai-nilai positif di perusahaan X dengan modifikasi tambahan kolom / fitur untuk penyesuaiannya. Harapan kedepan untuk LKB ini supaya menunjang hal tersebut yang saat ini menggunakan penilaian data capaian kuantitatif, bisa dapat ditambahkan satu ruang untuk diisi oleh pegawai tidak hanya berupa kuantitatif data yang telah dicapai dan dilakukan setiap harinya, tapi juga memberikan tempat untuk mereka memberikan uraian kualitatif sebagai tempat mencurahkan kata dan alasan-alasan mereka bahkan evaluasi terhadap diri sendiri atas apa yang telah diselesaikan dalam satu bulan.

Uraian yang bersifat kualitatif yang diisi oleh pegawai atas kinerja mereka dalam satu bulan bisa menjadi refleksi atas apa yang telah dan akan dilakukan. Bahkan, data kualitatif ini dapat dijadikan catatan untuk pegawai dan atasan dalam melihat penilaian diri sendiri yang bersangkutan, serta rencana kedepannya untuk memperbaiki kinerja dalam mencapai target. Hal ini juga perlu didukung dengan internalisasi nilai-nilai positif supaya tertanam pada diri individu dengan memberikan ruang untuk mengekspresikan perasaannya atas usaha yang telah dilakukan setiap hari. Maka dari itu, perlu ditambahkan tempat untuk memberikan afirmasi positif terhadap diri sendiri yang terintegrasi dengan pengisian LKB setiap hari. Pegawai ketika setiap hari mengisi LKB bisa menuliskan hal-hal apa saja yang telah ia selesaikan hari itu dengan penuh rasa syukur

dan nilai positif melalui 1-2 kalimat saja, misalnya: *alhamdulillah hari ini laporan kegiatan X selesai disusun dan tidak ada revisi lanjutan*. Afirmasi-afirmasi yang diisi oleh setiap orang setiap harinya di LKB, harapannya dapat ditampilkan di halaman depan (atau halaman berbeda dengan LKB lainnya) yang bisa dibaca oleh semua orang tanpa terkecuali tetapi dengan tidak memberikan identitas penulisnya.

#### 4.1.4 Menuju Budaya Kerja Organisasi yang Sehat dan Sejahtera

Nilai positif seperti sabar, solidaritas, *sense of belonging*, dan tahan banting menjadi dasar penting dalam menciptakan *well-being* organisasi. Nilai tersebut membentuk budaya kerja yang sehat, mendukung, dan inklusif. Selain itu, nilai-nilai ini menjadikan individu terdorong untuk membentuk hubungan yang harmonis antara anggota tim, memperkuat komunikasi yang terbuka, serta mengurangi konflik atau ketidakpuasan. Proses mengedepankan nilai positif, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan aman secara psikologis. Hal ini meningkatkan kesejahteraan emosional dan fisik karyawan, memperkuat keterlibatan mereka, serta meningkatkan produktivitas dan kreativitas. Selain itu, ketika nilai-nilai positif diinternalisasi di semua level, mereka membantu membangun rasa solidaritas dalam organisasi, yang berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Analisis dari implementasi nilai-nilai positif seperti sabar, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting menjadi dasar dalam perubahan budaya kerja yang sehat di organisasi. Partisipan dari berbagai level, mulai dari supervisor hingga staf konsultan, menunjukkan bagaimana internalisasi modal psikologis ini dapat memengaruhi dinamika tim dan keberhasilan dalam menghadapi tekanan serta mencapai tujuan organisasi. Analisis dari data pada level supervisor menunjukkan bahwa mereka memainkan peran kunci dalam membangun budaya kerja yang sehat dan



produktif melalui internalisasi nilai-nilai positif seperti kesabaran, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting.

TS menunjukkan bagaimana internalisasi nilai kesabaran dan solidaritas di bawah tekanan tinggi dari atasan mampu memperkuat timnya. Ia terlibat dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan keluhan anggota tim, menciptakan suasana kerja yang mendukung dan resilien, meskipun berhadapan dengan ekspektasi yang tidak selalu realistis dari manajemen atas. PI menekankan pentingnya modal psikologis berupa kesabaran dan rasa memiliki (*sense of belonging*) dalam tim untuk mencapai kualitas produk yang optimal. Ia mengatur dinamika tim dengan mendorong diskusi dan pertukaran ide, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil mempertimbangkan beban kerja yang realistis. Kesabaran yang diterapkan PI dalam kepemimpinannya menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan efektif.

FA juga berfokus pada *sense of belonging* dan solidaritas dalam tim untuk mendorong perbaikan sistem manajemen, meskipun atasan dianggap kurang kompeten secara teknis. FA menunjukkan bahwa interaksi informal di luar pekerjaan dapat memperkuat hubungan tim dan meningkatkan solidaritas, yang pada gilirannya mendorong perbaikan di dalam organisasi. II menampilkan keseimbangan antara kesabaran dan tahan banting dalam memimpin timnya. Ia menjadi penjemputan antara atasan dan bawahan, memastikan bawahannya merasa nyaman dan mampu mencapai target meskipun di bawah tekanan tinggi. Keterampilan tahan bantingnya menjadikan II seorang pemimpin yang dapat diandalkan dalam situasi sulit dan membantu menjaga keseimbangan emosional timnya. Secara keseluruhan, para supervisor ini menunjukkan bagaimana mereka memanfaatkan nilai-nilai positif untuk menciptakan budaya kerja yang kuat dan mendukung, meskipun dihadapkan dengan berbagai tantangan dari level atas.

Staff di level bawah memiliki peran penting dalam mengaktualisasikan nilai-nilai positif seperti kesabaran, *sense of*

*belonging*, solidaritas, dan tahan banting. UD sebagai staff atau konsultan, menggambarkan pentingnya sikap sabar dan komitmen untuk tetap proaktif, meskipun menghadapi tantangan berupa perubahan sistem dalam menjalankan perannya sering kali tidak sesuai dengan kerangka acuan kerja (KAK) dan ekspektasi yang tidak jelas dari atasan. Kesabaran ini memungkinkannya untuk tetap menjaga kualitas pekerjaan dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, yang pada akhirnya memperkuat tim. Ia juga menekankan pentingnya *sense of belonging* dan solidaritas. Bawahan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan rekan kerja, serta aktif berkontribusi dengan cara berbagi informasi, membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, dan menjaga reputasi tim serta perusahaan. Rasa saling mendukung dalam tim memungkinkan UD dan rekan-rekannya untuk bekerja sama dengan baik meskipun menghadapi beban kerja yang berat dan tekanan dari mitra.

RI juga menerapkan nilai-nilai positif dengan menunjukkan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan. Hal ini tercermin dari kesediaannya untuk terlibat aktif dalam diskusi dan memberikan masukan untuk perbaikan perusahaan. Solidaritas antar rekan kerja di level bawah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana mereka saling membantu dan memberikan kontribusi positif dalam mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, para bawahan menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai positif tidak hanya mendukung produktivitas individu, tetapi juga memperkuat kerja sama tim dan menjaga keberhasilan organisasi. Mereka mengambil peran proaktif dalam mengatasi tantangan dengan sikap tahan banting dan solidaritas yang kuat, yang menjadi fondasi penting untuk menciptakan budaya kerja yang harmonis dan efektif.

*Workplace well-being* berdasarkan penerapan nilai positif dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan kuat antara internalisasi nilai-nilai positif dan kesejahteraan karyawan di organisasi. Supervisor dan bawahan di perusahaan ini mempraktikkan nilai-nilai seperti

kesabaran, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting, yang menjadi dasar penting bagi kesejahteraan mereka di tempat kerja. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai modal psikologis yang tidak hanya membantu individu dalam menghadapi tekanan pekerjaan, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dalam tim dan lingkungan kerja.

Supervisor TS dan PI menunjukkan bahwa dengan mengelola tekanan dari atasan melalui kesabaran dan solidaritas, mereka mampu menciptakan tim yang kohesif dan tangguh. Ini secara langsung berkontribusi pada *well-being* mereka, karena mereka tidak hanya merasa didukung oleh timnya, tetapi juga dapat mengelola stres lebih baik. TS menekankan pentingnya kesabaran dalam mengelola tugas yang tidak sesuai dengan ekspektasi, sementara PI menekankan pentingnya diskusi dan pertukaran ide yang membangun rasa memiliki (*sense of belonging*), yang meningkatkan kualitas pekerjaan sekaligus menurunkan ketegangan dalam tim.

Kesejahteraan pegawai pada level bawahan dapat terjaga melalui penerapan nilai solidaritas dan saling membantu di antara rekan kerja. UD menekankan bagaimana kesabaran dan solidaritas membantu menjaga keseimbangan emosi dalam menghadapi tugas yang sering berubah dan ekspektasi yang tinggi dari mitra. *Sense of belonging* yang kuat di antara karyawan bawahan, seperti yang dijelaskan oleh RI, menunjukkan bahwa kesejahteraan emosional dan sosial karyawan dipelihara melalui interaksi yang mendukung dan kolaboratif, di mana mereka saling membantu dan berkontribusi untuk keberhasilan bersama. Namun, kesejahteraan pekerja juga dihadapkan pada tantangan dari arah atas, seperti tekanan berlebih dari atasan yang kadang kurang memahami kondisi di lapangan, seperti yang diuraikan oleh FA. Meskipun demikian, karyawan tetap berusaha menjaga kesejahteraan mereka dengan membangun sistem pendukung internal melalui solidaritas dan tahan banting. Karyawan menunjukkan bahwa ketika mereka dapat mengelola tekanan ini dengan baik, baik secara individu maupun kolektif, kesejahteraan mereka secara keseluruhan

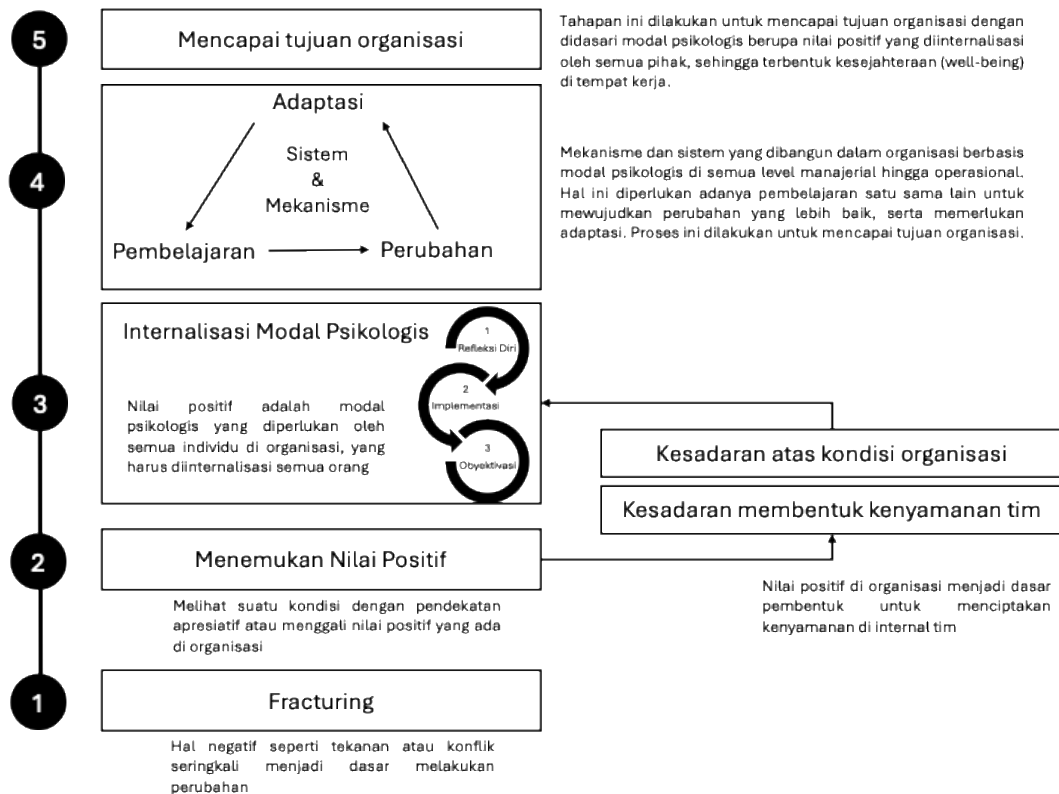
meningkat. *Workplace wellbeing* di organisasi ini sangat dipengaruhi oleh internalisasi nilai-nilai positif yang mendorong dukungan tim, ketahanan menghadapi tekanan, dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Meskipun ada tantangan dari sisi manajemen atas, praktik nilai-nilai positif ini membantu mempertahankan kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta berkelanjutan.

Berdasarkan hasil perwujudan dari nilai-nilai positif untuk mewujudkan *workplace well-being* dalam kehidupan berorganisasi, membawa adanya pergeseran perubahan berpikir sehingga membawa perubahan dalam melihat tantangan di organisasi. Berikut adalah pemetaan perubahan berpikir positif dalam organisasi:

**Tabel 4. 2 Pemetaan Perubahan Berpikir Positif dalam Organisasi**

<b>Pemetaan Perubahan Berpikir Positif dalam Organisasi</b>		
<b>Sebelum</b>	<b>Sesudah</b>	<b>Makna Perubahan</b>
Masalah tidak terselesaikan karena pimpinan tidak bisa mengambil keputusan	Sabar mendengar keluhan, mencari solusi di level middle management	Masalah dapat diselesaikan tanpa menunggu arahan pimpinan
Tekanan dari atasan menjadi penghalang dalam berkinerja	Tim saling menjaga dan membantu menghadapi tekanan	Tekanan membentuk semangat untuk saling menjaga dan menguatkan
Banyak masalah dalam dinamika kegiatan organisasi	Kesabaran membantu proses pengambilan keputusan dan menjaga kondisi kerja	Masalah dapat diselesaikan dengan sabar dan perencanaan yang tepat
Pekerjaan banyak dan kompleks, sulit diselesaikan	<i>Sense of belonging</i> membantu tim menyelesaikan pekerjaan bersama	Beban kerja dapat diatasi dengan saling berbagi dan tidak merasa berjuang sendirian
Pimpinan tidak memahami substansi departemen sehingga tidak bisa memberi arahan	Muncul tujuan yang sama untuk memperbaiki manajemen dan inisiatif solusi	Kekurangan pimpinan memunculkan ide-ide baru untuk menghadapi tantangan
Dinamika organisasi sering menjadi tantangan	Rasa syukur atas pencapaian dan pengalaman yang ada	Rasa syukur memperkuat daya tahan dalam menghadapi tantangan kerja

#### 4.1.5 Temuan Teoritis Kerangka *Workplace Well-Being* Organisasi



Gambar 4. 17 Workplace Well-Being Framework

Gambar 4.17 adalah konseptual dalam mewujudkan kesejahteraan di tempat kerja dengan pendekatan *appreciative inquiry*. Proses dalam mencapai level sejahtera terdiri dari empat level didalamnya. Tahap pertama adalah terjadinya *Fracturing* di organisasi yang merujuk pada fenomena suatu organisasi mengalami perpecahan atau ketidaksielarasan dalam berbagai aspek yang dapat memengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan. Perpecahan ini dapat dipicu beberapa hal berupa komunikasi yang tidak efektif, individu dan tim yang tidak sejalan dengan visi dan misi organisasi, keterbatasan sumber daya, beban kerja berlebihan, serta pengelolaan konflik yang lemah. Namun, *fracturing* dapat menjadi kesempatan untuk melakukan perubahan organisasi menuju ke arah yang positif apabila disadari dan dimanfaatkan dengan baik. Ketika terjadi suatu konflik atau permasalahan tertentu, tidak jarang membentuk solidaritas, dan menumbuhkan nilai positif lainnya karena persamaan

posisi yang sedang dialami, misalnya sama-sama berada di kondisi yang lemah.

Tahap kedua dalam proses menciptakan kesejahteraan di tempat kerja adalah dengan menemukan nilai-nilai positif yang ada di organisasi. Konflik dan permasalahan yang terjadi di organisasi seringkali dianggap sebagai hambatan, tetapi jika dikelola dengan baik, ini dapat menjadi peluang untuk menemukan dan membangun nilai-nilai positif. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi akar masalah dan memahami perspektif masing-masing pihak yang terlibat. Hal ini memerlukan kesadaran setiap pihak untuk bisa menurunkan emosi dan egosentrisme supaya bisa memahami perspektif dari pihak lain ketika terjadi konflik. Melalui pendekatan yang terbuka dan transparan, organisasi dapat mendorong dialog yang sehat, di mana setiap individu merasa didengarkan dan dihargai. Konflik bisa menjadi ajang untuk memperkuat kerja sama tim, memperjelas peran dan tanggung jawab, serta mengembangkan keterampilan komunikasi. Permasalahan yang muncul dapat mengungkap area kelemahan dalam sistem atau budaya organisasi yang perlu diperbaiki.

Nilai positif harus diinternalisasi oleh semua pihak baik secara individual maupun kelompok. Proses internalisasi ini terdiri dari refleksi diri, implementasi, dan obyektivasi. Nilai-nilai ini sebagai dasar untuk memahami kondisi organisasi yang sedang terjadi, kemudian membentuk solidaritas atau kenyamanan dalam tim untuk bisa melalui dan menjalani situasi tersebut dengan bersama-sama. Proses ini adalah inti di tahap ketiga dalam mencapai kesejahteraan di tempat kerja yaitu internalisasi modal psikologis. Nilai-nilai positif adalah modal psikologis yang diperlukan oleh semua individu dalam organisasi untuk bisa membangun kekuatan dari internal kelompok sebagai dasar dalam melakukan mekanisme-mekanisme kebijakan dan tindakan organisasi lainnya.

Ketika semua orang telah mampu menginternalisasi modal psikologis dalam seluruh aktivitas organisasinya, maka akan terjadi adanya

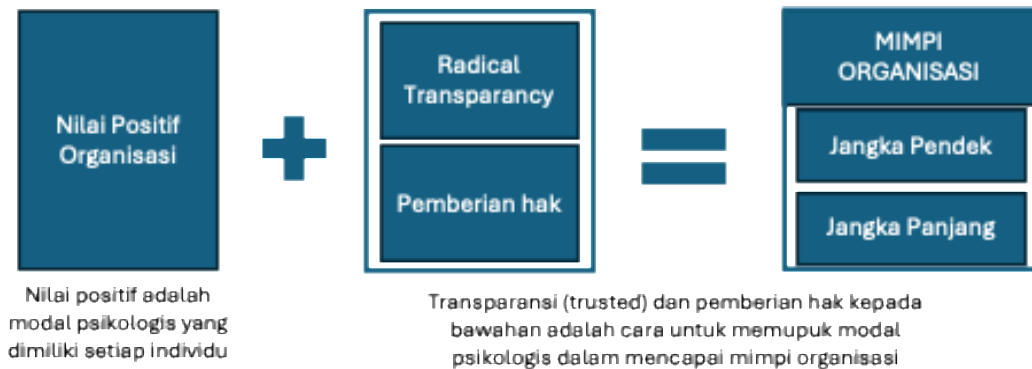
penyesuaian-penyesuaian terhadap proses bisnis perusahaan. Hal ini terjadi karena yang mulanya sistem atau mekanisme organisasi dibuat berbasis dengan perspektif satu pihak, kini menjadi lebih luas karena telah didasari pada modal psikologis semua orang sehingga semakin bisa memahami dan memotret situasi yang lebih luas hingga level operasional. Proses ini bukan hal yang mudah untuk dilakukan, karena membutuhkan kontinuitas dalam proses pembelajaran untuk saling mengetahui satu sama lain, kemudian membuat perubahan menuju arah yang lebih baik yang memerlukan waktu untuk adaptasi di tahap ini.

Pencapaian tujuan organisasi kini menjadi lebih ringan apabila dilihat dari segi yang lebih luas melibatkan pihak paling operasional sebagai garis terdepan dalam melakukan dan merealisasikan proses bisnis organisasi. Metode *appreciative inquiry* dan internalisasi modal psikologis adalah pendekatan yang lebih manusiawi untuk bisa diterapkan dalam jenis organisasi bergerak di bidang jasa. Proses bisnis yang berjalan tidak berfokus pada mesin, melainkan pada tenaga manusia sehingga perlu menyamakan pemikiran dan bisa satu persepsi untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

Nilai-nilai positif di organisasi seperti sabar, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting termasuk pada *values* yang diharapkan terwujud dalam perilaku dan membentuk karakter. Nilai-nilai yang ditemukan diatas merupakan prinsip dasar yang menjadi panduan bagi individu dan organisasi. Apabila nilai ini diinternalisasi dengan baik pada diri seorang individu, maka akan menjadi karakter yang melekat dan digunakan saat berinteraksi di organisasi. Hal ini berhubungan erat dengan perilaku yang merupakan tindakan seseorang atas suatu reaksi kondisi tertentu. Ketika nilai positif organisasi telah terinternalisasi di individu berupa karakter maka dapat mempengaruhi perilakunya ketika berorganisasi.

#### 4.1.6 Workplace Well-Being pada Top Level Management

*Workplace well-being* pada level atasan sangat penting karena para pemimpin dan manajer memegang peran kunci dalam menentukan budaya, atmosfer, dan keberhasilan suatu organisasi. Berikut ini adalah gambaran *Well-Being* yang dimiliki oleh *top level management*:



Gambar 4. 18 Workplace Well-Being pada Top Level Management

Gambar 4.17 menjelaskan konsep manajemen organisasi yang menghubungkan nilai positif organisasi, transparansi radikal, dan pemberian hak kepada karyawan, dengan tujuan mencapai mimpi atau visi organisasi. *Workplace well-being* dengan konsep tersebut bagi level manajerial atasan menjadi penting karena mencerminkan kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, transparan, dan penuh keadilan. Nilai positif organisasi menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara mental dan emosional sehingga menjadi fondasi untuk kesejahteraan di tempat kerja karena mereka menentukan bagaimana setiap anggota, terutama manajer, memimpin dengan memberi contoh yang baik.

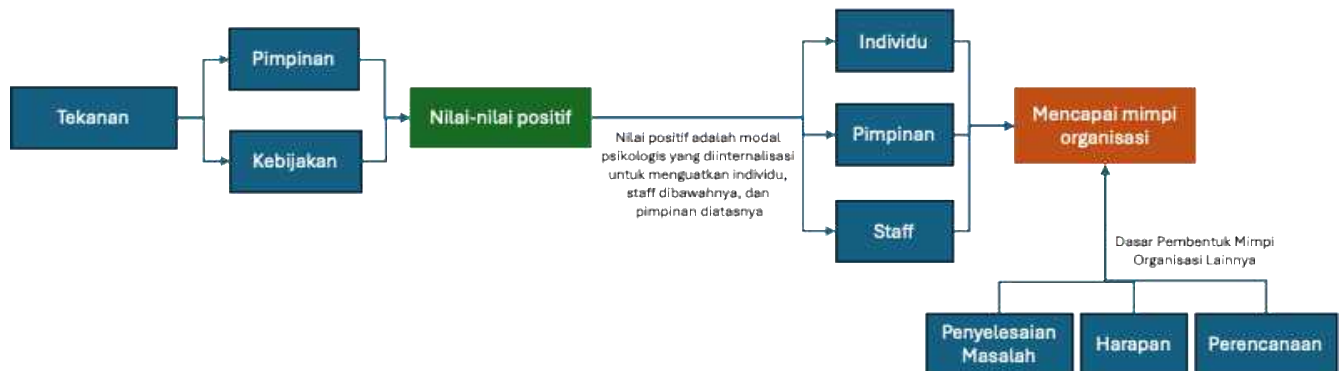
Transparansi dalam keputusan dan proses organisasi memungkinkan adanya kejelasan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan. Hal ini mengurangi kecemasan, meningkatkan rasa percaya, dan memperkuat komunikasi di dalam organisasi. Memberikan hak atau wewenang kepada karyawan menunjukkan rasa kepercayaan dari pihak manajemen kepada seluruh anggota organisasi atas kewajiban yang telah



mereka lakukan. Poin-poin tersebut berupa nilai positif sebagai modal psikologi yang dimiliki setiap individu ditambah dengan transparansi manajerial serta pemberian hak yang sesuai akan meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan dan mimpi-mimpi organisasi, baik jangka pendek maupun panjang. Apabila dilihat dari konteks *well-being*, ini menjadi lebih luas bukan hanya tujuan bisnis tetapi juga keseimbangan kehidupan kerja, dan kesempatan pengembangan karir

#### 4.1.7 Workplace Well-Being pada Middle Level Management

*Workplace well-being* pada level *supervisor* sangat penting karena supervisor adalah penghubung langsung antara manajemen dan karyawan operasional. Mereka memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif kepada para bawahannya. Berikut ini adalah gambaran *Well-Being* yang dimiliki oleh *middle level management*:



Gambar 4. 19 Workplace Well-Being pada Middle Level Management

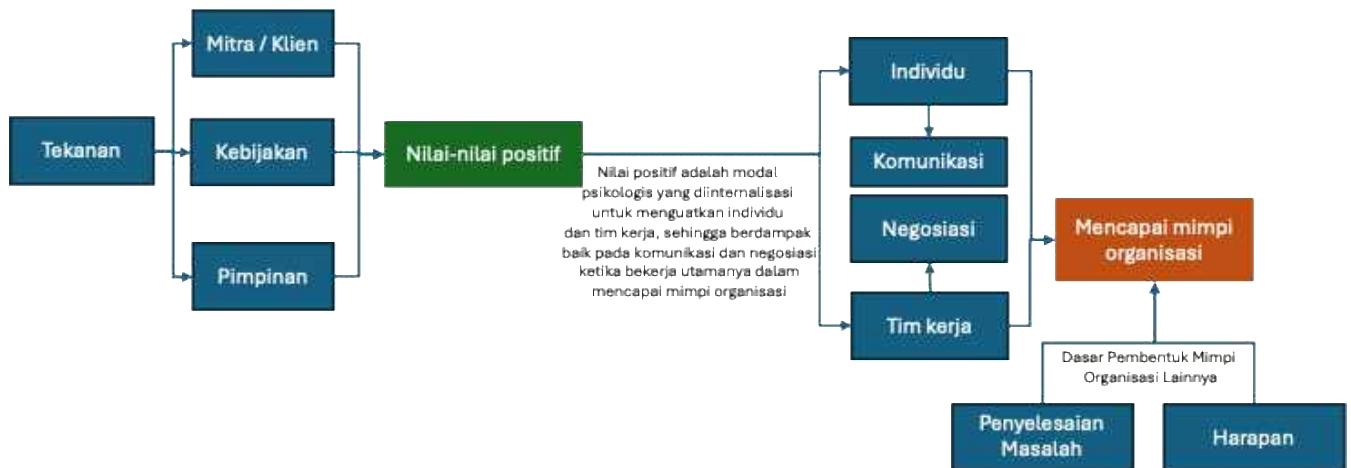
Gambar 4.19 ini menunjukkan konsep *well-being* organisasi muncul dari hal negatif berupa tekanan yang muncul dari pimpinan dan kebijakan sehingga membentuk nilai-nilai positif organisasi, dan bagaimana semua ini memengaruhi banyak lini. Supervisor yang harus berinteraksi dengan pimpinan dan bawahan, apabila ia telah menginternalisasi dan mengaktualisasikan nilai positifnya, maka dapat mempermudah proses komunikasi jangka panjang utamanya berkaitan dengan kinerja dalam mencapai mimpi organisasi. Nilai-nilai positif yang

menjadi dasar dalam pekerjaan, akan membentuk kenyamanan dalam memahami dan menyikapi tekanan baik diri pimpinan maupun kebijakan. *Middle management* atau supervisor berperan penting dalam menghubungkan nilai-nilai positif organisasi untuk keberhasilan mencapai mimpi organisasi. Mereka juga memainkan peran strategis dalam memastikan bahwa tekanan dari atas tidak menghambat kesejahteraan tim mereka, tetapi justru menjadi dorongan untuk menciptakan solusi inovatif, menjaga harapan, dan melakukan perencanaan yang efektif.

*Middle level management* dengan nilai positifnya akan memiliki kesejahteraan yang baik sehingga lebih mampu menavigasi tekanan, menerjemahkannya ke dalam tindakan yang mendorong kinerja positif bagi tim. Penyampaian makna arahan kerja misalnya berupa kebijakan yang harus dieksekusi oleh staff, apabila dapat disampaikan dengan baik dan positif oleh supervisor kepada bawahan, maka akan membuat kemudahan dan mengurangi potensi masalah. Begitu pula dengan penerimaan oleh bawahan, mereka akan lebih bisa menangkap secara positif dan mengerjakan arahan sesuai dengan keinginan pimpinan. Peran supervisor dalam menyebarkan kenyamanan kerja ketika mereka merasa sejahtera secara internal dirinya sangat penting di organisasi. Mereka adalah jembatan antara visi pimpinan dengan eksekusi di tingkat individu dan staf, sehingga penting untuk menjaga kesejahteraan mereka agar bisa memberikan dukungan yang konsisten, menghadapi tantangan dengan kepala dingin, serta mengatasi masalah secara efektif.

#### 4.1.8 *Workplace Well-Being* pada staff operasional

*Workplace well-being* atau kesejahteraan di tempat kerja pada staff sangat penting karena memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Berikut ini adalah gambaran *Well-Being* yang dimiliki oleh staff operasional:



Gambar 4. 20 Workplace Well-Being pada Staff Operasional

Gambar 4.20 menjelaskan konsep *well-being* organisasi muncul dari hal negatif berupa tekanan yang muncul dari pimpinan, kebijakan, dan klien kemudian diubah menjadi nilai-nilai positif sebagai modal psikologis individu. Nilai-nilai positif tersebut berfungsi sebagai fondasi yang membentuk respons individu dan tim kerja dalam mencapai mimpi organisasi. Melalui nilai-nilai positif yang dapat dikelola dengan baik oleh staf operasional, maka berdampak pada semakin baiknya kemampuan komunikasi, negosiasi dan mengelola emosi dalam menghadapi mitra atau pimpinan. Komunikasi dan negosiasi yang baik ketika di hadapan klien dan juga pimpinan adalah hal pokok untuk mengurangi konflik di lingkungan dan mengurangi stress untuk diri sendiri, sehingga muncul kenyamanan pada level staf. Peran nilai positif bagi staf seperti peneliti dapat memberikan dampak lebih luas tidak hanya bagi individunya, tetapi juga tim nya dalam mengerjakan proyek. Secara keseluruhan, kesejahteraan di tempat kerja bagi staf operasional bergantung pada bagaimana organisasi menangani tekanan eksternal dan internal, serta bagaimana nilai-nilai positif diintegrasikan dalam budaya kerja sehari-hari. Ini tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada kemampuan staf operasional untuk mencapai mimpi organisasi dengan perasaan yang lebih sehat, baik secara fisik maupun mental.

Kesejahteraan pegawai yang berperan fokus pada internal organisasi dan yang berhadapan langsung dengan klien memiliki karakteristik yang berbeda berdasarkan sumber tekanan dan cara mereka mengelolanya. Pegawai yang berperan di internal organisasi menghadapi tekanan yang lebih banyak berasal dari kebijakan internal, pimpinan, dan dinamika organisasi. Untuk mengatasi hal ini, keempat hal poin nilai-nilai positif diperlukan dalam mengelola konflik internal menjadi modal utama. Ketika nilai-nilai ini diterapkan, mereka dapat menjaga hubungan kerja yang baik, merasa lebih nyaman dalam berkomunikasi dengan pimpinan, serta lebih fokus pada penyelesaian masalah internal tanpa tekanan berlebih. Sementara itu, pegawai yang berperan sebagai konsultan atau berinteraksi dengan klien langsung, menghadapi tekanan tambahan berupa ekspektasi tinggi, negosiasi yang ketat, dan tuntutan tenggat waktu yang sering berubah. Nilai-nilai positif menjadi kunci untuk menjaga hubungan baik dengan klien dan mereduksi konflik. Jika nilai-nilai ini dikelola dengan baik, pegawai dapat menghadapi situasi eksternal dengan lebih tenang, menjaga profesionalisme, dan menciptakan keseimbangan kerja yang sehat.

*Psychological well-being* dan *workplace wellbeing* saling berhubungan erat, terutama dalam perusahaan sektor jasa yang menuntut interaksi sosial dan emosional yang intens. *Psychological well-being* mencerminkan keseimbangan emosional, psikologis, dan sosial individu, termasuk perasaan bahagia, kemampuan mengelola emosi, memiliki tujuan hidup, serta hubungan sosial yang positif. Sementara itu, *workplace wellbeing* utamanya di sektor jasa adalah terciptanya lingkungan organisasi yang nyaman dan positif, baik secara internal individu maupun eksternal lingkup organisasi sebagai dasar mencapai tujuan organisasi dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

## 4.2 Pembahasan

Setelah memaparkan hasil-hasil penelitian yang diperoleh dari pengumpulan data dan analisis, pada bagian ini akan dilakukan pembahasan lebih mendalam terkait temuan-temuan tersebut. Pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan hasil penelitian dengan merujuk pada penelitian yang telah banyak dilakukan sebelumnya.

### 4.2.1 Pergeseran Pemaknaan Negatif Menjadi Positif sebagai Pembentuk *Workplace Well-Being*

Nilai-nilai positif yang kini dimiliki dan tertanam pada partisipan sebagai pegawai di perusahaan X tidak muncul begitu saja, tetapi keadaan mengubah mereka untuk memaknai proses menjadi lebih positif. Kebanyakan dari mereka menguraikan jika tekanan yang ada di perusahaan ini cukup besar, baik dari internal khususnya pimpinan maupun dari luar atau klien mereka di sektor jasa. Awalnya mereka menganggap tekanan tersebut sebagai hal negatif yang mempengaruhi kinerja sehingga menimbulkan stress bahkan menghambat pencapaian kepemimpinan diri (Knotts dkk., 2022). Namun, tekanan kerja yang besar dapat diimbangi dengan strategi kognitif kepemimpinan diri untuk melawan dampak negatifnya, serta didukung dengan strategi perilaku didalamnya sehingga keduanya dapat saling melengkapi satu sama lain (Neck dkk., 2023). Selain itu, tekanan juga dilihat sebagai peluang untuk seorang individu terus belajar dan bertumbuh. Hal ini selaras dengan pola pikir berkembang memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif dan kecerdasan bersifat fleksibel (Liu & Tong, 2022). Pergeseran nilai negatif menjadi positif ini dimulai dari adanya niat untuk terus bertumbuh menjadi individu yang lebih baik sehingga dapat mengarahkan dirinya sendiri untuk bergerak maju. Hal ini tidak bisa dipungkiri apabila di level internal individu telah dapat menyelesaikan dirinya dengan tekanan dari luar, maka ia adalah orang yang dapat bertahan dengan situasi yang meskipun tidak nyaman (Woolley & Fishbach, 2022).

Tekanan kerja bersumber dari internal perusahaan maupun klien yang dikelola dengan baik justru bisa menjadi sebuah ketahanan mental (*resilience*). Pembentukan ketahanan tidak hanya merupakan proses dalam internal individu tetapi juga berkaitan dengan interaksi terhadap lingkungan yang terhubung untuk menghasilkan sistem perlindungan yang tepat dalam diri individu (Harrison dkk., 2021). Ketika seseorang dihadapkan pada tantangan atau tekanan, maka tubuh dan pikirannya dipaksa untuk beradaptasi, mencari solusi, serta belajar dari pengalaman. Ketahanan dapat dianggap sebagai interaksi antara orang dan lingkungan, di mana keduanya saling memengaruhi melalui penilaian individu terhadap stresor dan upaya mereka untuk mengatur responsnya terhadap stresor tersebut, sehingga ketahanan dipahami sebagai kapasitas dinamis yang dapat dikembangkan dari waktu ke waktu melalui interaksi individu dengan lingkungan (Baker dkk., 2021).

Tekanan kerja secara kolektif dapat membentuk dukungan karena kesamaan kondisi yang dialami dan persamaan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini biasa dikenal dengan *reframing* atau *cognitive restructuring*, dimana partisipan dalam penelitian ini memusatkan perhatian mereka pada usaha mengidentifikasi dan mengubah pikirannya yang semula negatif menjadi lebih positif dan bermanfaat (de Mooij dkk., 2023). *Cognitive restructuring* menjadi alat para partisipan yang memiliki posisi sebagai *middle management* sehingga mampu membawa tim mereka untuk memaknai tekanan menjadi semangat. Hasil penelitian ini selaras dengan Koopman dkk. (2020) apabila kondisi negatif dalam organisasi dapat dimotivasi secara intrinsik, maka pegawai akan melihat perspektif saling membantu diantara mereka adalah hal yang menyenangkan, menarik, dan relevan bagi pertumbuhan diri serta tekanan bisa berkurang apabila pegawai mampu menemukan makna dan tujuan dari perilaku tersebut. Kundi dkk. (2022) juga menjelaskan hal yang serupa jika tekanan kerja bisa menjadi sebuah tantangan dan bukan lagi ancaman apabila disertai dengan stabilitas emosional individu. Situasi yang kondusif antar individu dalam menghadapi

tekanan akan tetap bisa bernilai positif bagi kelompoknya dan dapat memperbaiki kondisi yang sedang dihadapi.

Pergeseran pemaknaan negatif menjadi positif dalam berorganisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk *workplace wellbeing* atau kesejahteraan di tempat kerja. Transformasi dari pola pikir yang cenderung negatif menjadi budaya positif dapat meningkatkan kenyamanan, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan (Shrestha, 2024). Konflik dalam organisasi yang seringkali dipersepsikan secara negatif, dianggap sebagai sumber ketegangan dan masalah. Namun, melalui pendekatan yang tepat, konflik atau tekanan dapat diubah menjadi peluang untuk inovasi dan perbaikan (Vientiany dkk., 2024). Melalui adopsi komunikasi yang terbuka dan menghargai perbedaan, organisasi dapat menggunakan konflik sebagai sarana untuk membangun solusi bersama yang lebih baik dan memperkuat hubungan antaranggota (Safi & Khairkhwa, 2024; Suci dkk., 2024). Hal ini terjadi karena kurangnya transparansi sering kali menimbulkan ketidakpercayaan dan spekulasi negatif di antara karyawan, sehingga perlu mengubah pola dengan mendorong penguatan transparansi dalam komunikasi, keputusan, dan kebijakan, organisasi menciptakan suasana kepercayaan dan keterbukaan. Karyawan merasa lebih aman, lebih memahami tujuan dan arah organisasi, serta lebih mampu berkontribusi secara positif terhadap keberhasilan tim.

#### 4.2.2 Penyamaan Arah Tujuan Organisasi

Arah tujuan organisasi adalah hal yang penting untuk diketahui oleh para anggotanya karena mereka memiliki peran besar dalam merealisasikannya bersama-sama. Dengan demikian, pegawai selaku anggota organisasi harus memiliki visi, misi, dan tujuan yang sama dengan para pemimpin di atasnya sehingga menciptakan sinergi yang kuat. Pegawai dalam organisasi kerja dalam tindakannya pasti terdorong oleh adanya motif-motif tertentu, serta motivasi yang timbul karena kebutuhan atau tujuan dan harapan yang belum tercapai sebelumnya (P. T. Nguyen dkk.,

2020) yakni arah tujuan organisasi yang dioperasionalkan oleh para pimpinannya ke anggotanya. Oleh karena itu, interaksi pimpinan dalam menyampaikan pemahaman arah tujuan yang sama adalah hal krusial, sesuai dengan penelitian Salas-Vallina dkk. (2021) ketika para pemimpin memberdayakan, menginspirasi, memperkuat, dan menghubungkan, kesejahteraan dengan manajemen sumber daya menciptakan efek yang kuat dan berkontribusi pada kesejahteraan dan kinerja. Keselarasan tujuan ini membantu mengurangi konflik yang terjadi, serta memperjelas prioritas penyelesaian masalah. Dinamika internal organisasi menjadi lebih fokus dengan setiap orang memahami perannya masing-masing dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Segala energi sumber daya dapat dioptimalkan untuk meningkatkan produktivitas dan akselerasi melalui strategi dan pengambilan keputusan yang baik dalam mencapai tujuan sesuai yang diharapkan pimpinan (N. Smith & Fredricks-Lowman, 2020). Sebaliknya, apabila terdapat ketidaksepahaman atau perbedaan arah dalam organisasi, hal ini dapat menimbulkan gesekan, menghambat komunikasi, dan mengurangi efisiensi kerja, sehingga berpotensi mengganggu produktivitas.

Penyamaan persepsi antar anggota dalam organisasi atau perusahaan adalah hal yang krusial untuk dipahami bersama. Perbedaan persepsi yang tidak dikelola dengan efektif menimbulkan efek buruk bahkan merusak fungsi di tempat kerja (Lyubykh dkk., 2022). Konsep memahami tujuan organisasi menjadi hal fundamental karena mewakili keadaan akhir yang diinginkan sebagai tujuan dari upaya dan ketekunan yang termotivasi (Diefendorff dkk., 2022). Ketika arah organisasi baik berupa visi, misi, maupun tujuannya dipahami dan diterima oleh seluruh pihak, maka setiap individu akan merasa lebih terhubung dengan pencapaian mimpi yang sama. Hal ini membangun rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan tanggungjawab terhadap target yang ingin dicapai, sehingga setiap langkah terasa lebih bermakna bahkan secara tidak langsung menjadi motivasi tersendiri dari lingkungan yang mendukung. Rasa memiliki yang sehat bisa



membentuk hal positif baik di level individu dan kolektif (Allen dkk., 2021) dalam menunjang pencapaian tujuan bersama. Setiap anggota dapat mengarahkan usahanya untuk lebih efektif dan memberikan kontribusi maksimal.

Mengetahui arah tujuan organisasi dapat membangun identitas kolektif di organisasi sehingga merasa terhubung satu sama lain. Identitas kolektif berperan penting dalam memperkuat hubungan antar anggota dan memupuk solidaritas utamanya untuk mencapai tujuan organisasi (Lubis, 2024). Identitas kolektif dapat mendukung rasa memiliki sehingga setiap individu merasa menjadi bagian dari organisasi (*psychological ownership*) yang mencerminkan keterikatan pegawai terhadap organisasinya, sehingga mereka akan lebih aktif terlibat dalam pekerjaan (Zhang dkk., 2021). Keselarasan nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi adalah suatu pengakuan yang bermakna untuk menciptakan sinergi, dimana tidak hanya menguntungkan pegawai tetapi dalam hal ini juga organisasi serta klien (Eddy dkk., 2021). Melalui tujuan yang jelas dan bersama, organisasi dapat menciptakan sinergi, mengatasi tantangan dengan lebih baik, dan bergerak maju dengan keyakinan untuk mencapai tujuan yang sama. Identitas kolektif yang kokoh adalah kunci untuk memperkuat semangat tim dan memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Penyamaan arah tujuan organisasi ini memiliki hubungan yang erat dengan *workplace well-being*, karena keselarasan visi dan misi organisasi dengan tujuan karyawan menciptakan rasa keterlibatan yang lebih mendalam dan mengurangi kebingungan atau ketidakpastian. Ketika semua individu di dalam perusahaan memahami dan berbagi tujuan yang sama, hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih fokus, di mana setiap pegawai mengetahui peran dan kontribusi mereka dalam mencapai hasil yang diinginkan (Liversage dkk., 2023). Hal ini juga memperkuat komunikasi, kolaborasi, dan rasa memiliki, yang sangat penting untuk kesejahteraan mental dan emosional pegawai. Perasaan bahwa pekerjaan mereka berarti dan sesuai dengan arah strategis perusahaan, pegawai lebih mungkin merasa

dihargai, termotivasi, dan terlibat secara produktif dalam kegiatan sehari-hari. Keselarasan tujuan ini mengurangi potensi konflik atau kebingungan, yang dapat mengganggu suasana kerja, dan justru meningkatkan *workplace well-being* dengan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis, terstruktur, dan seimbang (Karuna Sri dkk., 2024).

#### 4.2.3 Nilai Positif untuk Desain Perubahan Budaya Kerja yang Sehat dan Sejahtera

Nilai-nilai positif yang ada di organisasi harus direfleksikan dan diinternalisasi oleh semua individu didalamnya. Refleksi adalah tahapan individu merenungkan tindakan dan perilakunya terhadap nilai positif sebagai perbaikan. Selanjutnya, internalisasi nilai positif seperti sabar, *sense of belonging*, tahan banting, dan solidaritas menjadi kunci dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Valensi positif dalam ilmu organisasi dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik, bahkan emosi positif dapat berkontribusi pada jenis hasil positif lainnya yang bersifat pribadi dan sosial (Diener dkk., 2024). Ketika setiap individu mampu menyerap dan menerapkan nilai-nilai ini secara konsisten, mereka tidak hanya memperbaiki diri dalam penyelesaian masalah (Santisi dkk., 2020), tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Hal ini didukung oleh Rasool dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa dukungan internal melalui individu di organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan dapat memediasi lingkungan kerja yang *toxic*. Peran refleksi dan internalisasi nilai positif tidak hanya berdampak pada peningkatan performa dan kesejahteraan psikologis individu (Kun & Gadanez, 2022), tetapi juga membawa dampak positif bagi keseluruhan kinerja perusahaan (Kundi dkk., 2020).

Penerapan nilai positif dalam organisasi tidak hanya terbatas pada satu kelompok, tetapi juga harus diresapi oleh semua level manajemen dalam organisasi atau perusahaan. Sebuah perusahaan yang kuat dan berkembang, ditopang oleh fondasi nilai-nilai positif yang diterapkan secara

konsisten oleh seluruh anggotanya, mulai dari manajemen puncak hingga ke tingkat operasional. Hal ini selaras dengan prinsip *transformational leadership* yang dimulai dari level pimpinan sebagai inspirasi para anggotanya dalam berkinerja, Purwanto dkk. (2021) menjelaskan apabila tipe kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap perilaku organisasi. Untuk menunjang kinerja pegawai, dapat dilakukan dengan meningkatkan modal psikologis dan komitmen organisasi mereka sehingga manajer sebagai *middle level management* perlu mempertimbangkan modal psikologis sebagai faktor yang membantu meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan karyawan (H. M. Nguyen & Ngo, 2020). Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai seperti solidaritas, sabar, tahan banting, dan *sense of belonging* sebagai budaya kerja positif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Hal ini tidak hanya menguatkan komitmen bersama terhadap tujuan perusahaan, tetapi juga membentuk budaya yang mendukung pertumbuhan individu sekaligus pencapaian kolektif.

Penerapan nilai positif di perusahaan dapat dimulai dengan pengaplikasian afirmasi positif setiap harinya. Afirmasi positif adalah pernyataan atau ungkapan yang dirancang untuk membangun keyakinan dan sikap yang optimis dalam diri seseorang. Ketika afirmasi positif diterapkan secara konsisten di perusahaan, hal ini dapat memotivasi karyawan (Jaya KK dkk., 2020), memperkuat komitmen terhadap visi dan misi perusahaan, serta meningkatkan kesejahteraan mental dan emosional di tempat kerja. Misalnya, melalui ungkapan rasa syukur atas yang telah dilalui dalam pekerjaan dengan diintegrasikan pada rutinitas harian. Dalam hal ini, perasaan bersyukur berfungsi sebagai penyangga dan penguat dengan menurunkan tingkat stres dan meningkatkan emosi positif, kepuasan hidup, dan ketahanan diri (Waters dkk., 2022).

Nilai positif dalam desain perubahan budaya kerja yang sehat dan sejahtera sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Nilai-nilai seperti sabar, *sense of*

*belonging*, solidaritas, dan tahan banting memainkan peran kunci dalam perubahan ini. Kesabaran memungkinkan karyawan untuk menghadapi tantangan dan perubahan dengan lebih tenang dan terarah, menciptakan suasana kerja yang lebih stabil dan konstruktif. *Sense of belonging* atau rasa memiliki, memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi, membuat mereka merasa dihargai dan penting dalam keberhasilan perusahaan, yang meningkatkan loyalitas dan keterlibatan. Ketahanan (tahan banting) memberikan kekuatan mental untuk menghadapi tekanan atau situasi sulit, dan ini berperan penting dalam menjaga keseimbangan emosi dan produktivitas. Solidaritas menekankan pentingnya kebersamaan dan saling mendukung dalam tim, yang mengurangi rasa isolasi, memperkuat kolaborasi, dan meningkatkan kesehatan sosial di tempat kerja. Desain perubahan budaya yang berfokus pada nilai-nilai ini, dapat membangun lingkungan kerja organisasi yang sehat dan sejahtera, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih produktif. Ini juga berdampak positif pada retensi karyawan, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kualitas kerja serta kesejahteraan jangka panjang bagi seluruh organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting yang menjadi jawaban atas pertanyaan penelitian dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Kesimpulan tersebut dirangkum sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perusahaan jasa ini memiliki nilai-nilai positif yang dirasakan oleh para partisipan. Nilai-nilai tersebut adalah berupa sabar, *sense of belonging* (rasa memiliki), tahan banting, dan solidaritas. Sabar berkaitan dengan pengendalian diri atau kemampuan untuk mengendalikan emosi dan menahan diri terutama ketika menghadapi situasi yang tidak sesuai dengan keinginan yang bersangkutan, serta kondisi yang menimbulkan stress atau frustrasi. Sabar juga berkaitan dengan *resilience* atau ketahanan yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk tetap tenang dan tangguh saat menghadapi tantangan atau kesulitan. *Sense of belonging* atau rasa memiliki adalah konsep yang merujuk pada perasaan keterikatan atau keterhubungan individu dengan organisasi. *Sense of belonging* sebagai nilai positif yang ada di organisasi perusahaan jasa ini adalah berupa kedekatan dan keterlibatan antar individu terhadap organisasi serta rasa memiliki terhadap posisi atau tanggungjawab dalam organisasi tersebut. Solidaritas merujuk pada perasaan saling menguatkan satu sama lain di antara anggota organisasi. Solidaritas adalah kekuatan yang muncul di tengah-tengah tekanan ketika orang-orang dalam sebuah kelompok merasa perlu saling mendukung satu sama lain. Tahan banting yang merupakan kemampuan seseorang untuk tetap kuat dan tangguh atau pulih dalam menghadapi tekanan. Hal ini memiliki kemiripan dalam poin sabar khususnya tentang *resilience*, tetapi perbedaannya adalah tahan banting disini berkaitan dengan kemampuan individu dalam

beradaptasi menghadapi hingga bangkit kembali di situasi yang penuh tantangan.

2. Kesejahteraan di organisasi atau *workplace well-being* dalam konteks awal penelitian atau pada masa lalu menunjukkan adanya gangguan oleh berbagai tantangan struktural dan dinamika interpersonal yang signifikan. Partisipan belum dapat menemukan kenyamanan secara maksimal dan mengelola emosi dengan baik. Orientasi kesejahteraan para partisipan masih hanya berhenti pada hak dan kewajiban yang ada di perusahaan. Penuturan awal partisipan untuk menggambarkan kondisi kesejahteraan yang dialami sebelumnya adalah berupa permasalahan yang belum dapat diolah menjadi nilai tertentu untuk menemukan sisi positif dan kenyamanan, misalnya masalah utama muncul dari pimpinan yang tidak mampu mengambil keputusan tegas, sehingga menciptakan ketidakpastian dan memperlambat penyelesaian masalah, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan moral tim. Tekanan dari atasan yang tidak terarah atau berlebihan menjadi penghalang utama dalam berkinerja, karena lebih menekan individu daripada memberikan dukungan yang konstruktif. Dinamika organisasi yang kompleks dan penuh tantangan sering kali memunculkan konflik internal dan kebingungan, memperburuk suasana kerja yang seharusnya kolaboratif. Gambaran realita kondisi eksisting adalah masih adanya dinamika di level menengah kebawah yang terjadi karena belum ada keterbukaan komunikasi antar level manajemen, sehingga banyak nilai positif yang sebenarnya dimiliki oleh banyak pihak belum dapat terinternalisasi antar level didalamnya. Tidak disadarinya nilai positif yang tenggelam dengan adanya berbagai dinamika menjadikan fondasi utama *well-being* di tempat kerja menjadi buram.
3. Konseptual dalam mewujudkan praktik baik kesejahteraan di tempat kerja dengan pendekatan *appreciative inquiry* digambarkan dengan beberapa tahapan. Tahap pertama adalah terjadinya *fracturing* di organisasi yang merujuk pada fenomena suatu organisasi mengalami perpecahan atau ketidakselarasan dalam berbagai aspek yang dapat memengaruhi perubahan

mengarah pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Tahap kedua dalam proses menciptakan kesejahteraan di tempat kerja adalah dengan menemukan nilai-nilai positif yang ada di organisasi. Konflik dan permasalahan yang terjadi di organisasi seringkali dianggap sebagai hambatan, tetapi jika dikelola dengan baik, ini dapat menjadi peluang untuk menemukan dan membangun nilai-nilai positif. Nilai positif harus diinternalisasi oleh semua pihak baik secara individual maupun kelompok sebagai dasar untuk memahami kondisi organisasi yang sedang terjadi, kemudian membentuk solidaritas atau kenyamanan dalam tim untuk bisa melalui dan menjalani situasi tersebut dengan bersama-sama. Proses ini adalah jembatan untuk masuk pada tahap ketiga dalam mencapai kesejahteraan di tempat kerja yaitu internalisasi modal psikologis. Nilai-nilai positif adalah modal psikologis yang diperlukan oleh semua individu dalam organisasi untuk bisa membangun kekuatan dari internal kelompok sebagai dasar dalam melakukan mekanisme-mekanisme kebijakan dan tindakan organisasi lainnya. Tahapan terakhir adalah mencapai tujuan organisasi yang dilandasi pada modal psikologis sehingga terbentuk kesejahteraan di tempat kerja melalui jalan pembelajaran adaptasi dan perubahan.

Poin terpenting dalam upaya mewujudkan *workplace well-being* di perusahaan jasa X ini adalah adanya nilai-nilai positif yang harus dikembangkan kemudian digunakan sebagai dasar membentuk fondasi kesejahteraan baik secara individu maupun kelompok. Meskipun dalam proses penelitian ini belum dapat diterapkan skala organisasi secara menyeluruh, tetapi telah dapat diimplementasikan di beberapa bagian atau lingkup kecil. Pada level staff, supervisor hingga *top level management*, menemukan apabila nilai positif berupa sabar, *sense of belonging*, solidaritas, dan tahan banting adalah modal psikologis yang paling signifikan untuk memberikan efek positif pada mekanisme kerja dan kebijakan sehingga memberikan perubahan yang lebih baik. Modal psikologi tersebut apabila terinternalisasi dengan baik dalam diri individu, akan semakin memberikan makna terhadap kinerja yang ia lakukan serta dapat mewujudkan

kondisi yang kondusif antar level manajerial saat melakukan interaksi. Bawahan akan menjadi lebih tenang dan nyaman dalam mengelola perasaan mereka ketika menghadapi kondisi-kondisi tertentu karena mengedepankan nilai-nilai positif. Supervisor akan dapat lebih mudah menerjemahkan aksi ke bawahan karena telah memiliki suhu yang sama sebagai modal psikologisnya, serta proses negosiasi yang semakin baik kala menegosiasikan kebijakan bersama atasan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran atau rekomendasi berupa rekomendasi bagi beberapa pihak berikut ini:

### 1. Bagi Perusahaan

Perusahaan yang bergerak di sektor jasa umumnya memiliki kesamaan tipe proses bisnis, utamanya yang menjadikan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai inti dari perputaran pekerjaan jasa. Rekomendasi yang ditawarkan dalam penelitian ini dapat diterapkan khususnya di semua level manajemen dengan 1) Mengedepankan nilai-nilai positif dasar berupa sabar, *sense of belonging*, tahan banting, dan solidaritas pada semua aspek kinerja organisasi; 2) Pengendalian kontrol emosi utamanya pada *supervisor* harus dilatih untuk bisa mengondisikan situasi bawahan sesuai dengan kondisi yang diinginkan oleh atasan dalam mencapai tujuan atau mimpi organisasi. Setidaknya mereka dapat diberikan pembekalan atau pelatihan *soft skill* dalam menghadapi berbagai situasi yang menyudutkan bagi posisinya. Peran *top level management* juga harus bisa menerapkan nilai-nilai positif yang ada ke level-level bawahnya sehingga dapat memberikan dukungan psikologis yang lebih baik; 3) Meningkatkan keterlibatan peran di bidang psikologi dalam organisasi berupa Program Bantuan Karyawan (*Employee Assistance Program*) atau program yang menyediakan layanan bantuan yang sifatnya lebih umum dan menarik dengan ahlinya seperti psikolog dalam optimalisasi tindakan promotif, preventif, dan kuratif dengan memberikan dukungan kesehatan mental dan bantuan profesional kepada karyawan. Upaya promotif adalah membantu meningkatkan kesejahteraan



karyawan secara keseluruhan misalkan dengan pengetahuan kepemimpinan, lalu upaya preventif atau mencegah konflik di tempat kerja dan akibat masalah pribadi, serta upaya kuratif dengan membantu karyawan mengatasi masalah pribadi yang mempengaruhi kinerja mereka, seperti stres, kecemasan, depresi, atau masalah emosional lainnya; 4) Optimalisasi penilaian kinerja individu aspek *leadership* atau kepemimpinan bagi pegawai yang berada di *top level management*. Penilaian kepemimpinan ini digunakan sebagai dasar anjuran untuk memberikan konseling atau terapi bagi individu yang memiliki masalah kepemimpinan supaya tidak berdampak pada kinerja yang ada dibawahnya. Rekomendasi lain untuk para pekerja yang berada di sektor jasa yaitu bisa menggunakan nilai positif sebagai dasar *well-being* dalam organisasi, sehingga perlu mulai diperhatikan serta diinternalisasi sedini mungkin. Nilai-nilai tersebut memungkinkan berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, karena masing-masing memiliki budaya kerja yang tidak sama. Pekerja bisa mulai menggali nilai positif dari internal diri individu terlebih dahulu, misal dengan mengawali untuk melihat suatu kasus dari berbagai sisi atau tidak hanya menyurut dari satu pihak sehingga dapat menemukan nilai positif yang lebih banyak. Tahap selanjutnya adalah dengan menyebarkan energi positif tersebut kepada teman terdekat sehingga orang lain-pun bisa mendapatkan nilai yang sama dalam memahami situasi tertentu, yakni dengan perspektif positif. Apabila memungkinkan, hal ini dapat diterapkan ke lingkup yang lebih luas seperti kelompok, sehingga jangkauan nilai positif yang bisa membawa kenyamanan dan kedamaian dapat dirasakan oleh banyak orang.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti-peneliti selanjutnya diharapkan dapat menelaah lebih lanjut tentang nilai-nilai positif yang diterapkan dalam kelompok organisasi mulai dari bawah hingga atas. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih dalam pengaruh modal psikologis terhadap *workplace well-being* yang dilihat dari metode kuantitatif. Fokus bisa diarahkan pada bagaimana setiap

elemen modal psikologis mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan dalam organisasi. Selain itu, juga bisa lebih menekankan pada bagaimana tekanan eksternal dari mitra atau klien mempengaruhi dinamika internal organisasi, serta bagaimana organisasi dapat membangun ketahanan (*resilience*) di bawah tekanan eksternal tersebut. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan lebih banyak mendalami berbagai aspek yang ada didalam organisasi. Misalnya, dengan studi longitudinal untuk mengamati perubahan budaya organisasi secara berkelanjutan. Fokusnya bisa pada bagaimana penerapan nilai-nilai positif berlangsung dalam jangka panjang dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan serta keberhasilan organisasi. Selain itu, juga bisa dilihat dari pendekatan dalam semua level manajemen mulai dari staf hingga yang paling atas. Tidak hanya itu, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang bagaimana gaya kepemimpinan, terutama *transformational leadership* yang memengaruhi internalisasi nilai-nilai positif seperti sabar, solidaritas, dan rasa memiliki dalam organisasi. Penelitian ini dapat mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan penciptaan budaya kerja yang sehat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, K. A., Kern, M. L., Rozek, C. S., McInerney, D. M., & Slavich, G. M. (2021). Belonging: a review of conceptual issues, an integrative framework, and directions for future research. *Australian Journal of Psychology*, 73(1), 87–102. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1883409>
- Aryan, R., & Kathuria, D. (2017). Psychological Wellbeing at Workplace:-An Analytical Study on It Sector. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7(6), 223–228. <https://doi.org/10.23956/ijarcsse/V7I6/0150>
- Baines, D. (2004). Seven Kinds of Work-Only One Paid: Raced, Gendered and Restructured Work in Social Services. Dalam *Atlantis* (Vol. 28).
- Baker, F. R. L., Baker, K. L., & Burrell, J. (2021). Introducing the skills-based model of personal resilience: Drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 458–481. <https://doi.org/10.1111/joop.12340>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2015). *Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?*
- Bunger, A. C., Birken, S. A., Hoffman, J. A., MacDowell, H., Choy-Brown, M., & Magier, E. (2019). Elucidating The Influence of Supervisors' Roles on

- Implementation Climate. *Implementation Science*, 14(1).  
<https://doi.org/10.1186/s13012-019-0939-6>
- Cameron, L., Macdonald, & Marek, K. (2008). *Service Work: Critical Perspectives*.
- Carmichael, T., & Cunningham, N. (2017). Theoretical Data Collection and Data Analysis with Gerunds in a Constructivist Grounded Theory Study. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 15(2), 59–73.
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2019). Thinking About Data With Grounded Theory. *Qualitative Inquiry*, 25(8), 743–753.  
<https://doi.org/10.1177/1077800418809455>
- Cresswel, J. M. (2012). *Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (P. A. Smith, Ed.; Fourth). Pearson Education.
- Daniels, K., Tresgaskis, O., Nayani, R., & Watson, D. (2022). *Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being* (S. Leka, A. Jain, & G. Zwetsloot, Ed.). Springer.
- de Mooij, B., Fekkes, M., Miers, A. C., van den Akker, A. L., Scholte, R. H. J., & Overbeek, G. (2023). What Works in Preventing Emerging Social Anxiety: Exposure, Cognitive Restructuring, or a Combination? *Journal of Child and Family Studies*, 32(2), 498–515. <https://doi.org/10.1007/s10826-023-02536-w>
- Diefendorff, J. M., Kenworthy, M. E., Lee, F. C., & Nguyen, L. K. (2022). *Work Motivation*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.37>

- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). *Beyond Money Toward an Economy of Well-Being* (Vol. 5, Nomor 1).
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2024). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Positive Emotions at Work*. 06, 28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Eddy, J. R., Kovick, L., & Caboral-Stevens, M. (2021). Meaningful recognition: A synergy between the individual and the organization. *The Journal of Excellence in Nursing Leadership*, 52(1), 15–21. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000724888.63400.f2>
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1–19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>
- Edvardsson, B. (1997). *international journal of production economics Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference*.
- Federico, B. (2014). *Service professions. Le professioni dei servizi nelle organizzazioni come fattore chiave per la competitività e contro la disoccupazione*. 91–136.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392–404. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00273-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4)
- Glaser, B. G., & Hon. (2014). Applying Grounded Theory. *The Grounded Theory Review*, 13(1), 46–50.

- Gomez-Baya, D., & Lucia-Casademunt, A. M. (2018). A self-determination theory approach to health and well-being in the workplace: Results from the sixth European working conditions survey in Spain. *Journal of Applied Social Psychology, 48*(5), 269–283. <https://doi.org/10.1111/jasp.12511>
- Harrison, D., Sarkar, M., Saward, C., & Sunderland, C. (2021). Exploration of psychological resilience during a 25-day endurance challenge in an extreme environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph182312707>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassan, S., Ansari, N., Rehman, A., & Moazzam, A. (2022). Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector. *International Journal of Ethics and Systems, 38*(1), 147–172. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0135>
- Hudin, A. M., & Budiani, S. M. (2021). Hubungan antara Workplace Well-Being dengan Kinerja Karyawan pada PT. X di Sidoarjo Hubungan antara Workplace Well-Being dengan Kinerja Karyawan pada PT. X di Sidoarjo. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi, 8*(4), 1–11.
- Jaiswal, A., & C. Joe Arun, S J. (2020). What Comprises Well-being at Workplace? A Qualitative Inquiry Among Service Sector Employees in India. *South Asian*

*Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 330–342.  
<https://doi.org/10.1177/2277977920958508>

Jaya KK, I. F., Irfannuddin, I., & Santoso, B. (2020). Pengaruh Teknik Afirmasi Terhadap Tingkat Stress Kerja Perawat COVID-19. *JURNAL MEDIA KESEHATAN*, 13(2), 67–72. <https://doi.org/10.33088/jmk.v13i2.544>

Karuna Sri, Smt. G., Srikanth, Dr. T., & Deepthi, Smt. T. (2024). An Overview on Employee Well-being and Job Satisfaction: Strategies for Organizational Success. *INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 08(07), 1–11.  
<https://doi.org/10.55041/ijsrem36267>

Khan, S. N. (2014). Qualitative Research Method: Grounded Theory. *International Journal of Business and Management*, 9(11).  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p224>

Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 273–291.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>

Koopman, J., Rosen, C. C., Gabriel, A. S., Puranik, H., Johnson, R. E., & Ferris, D. L. (2020). Why and for whom does the pressure to help hurt others? Affective and cognitive mechanisms linking helping pressure to workplace deviance. *Personnel Psychology*, 73(2), 333–362. <https://doi.org/10.1111/peps.12354>

- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology, 41*(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. (2022). Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability. *Personnel Review, 51*(3), 841–860. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0313>
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sample Purposive. *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah, 6*(1), 33–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.4075>
- Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee Growth Mindset and Innovative Behavior: The Roles of Employee Strengths Use and Strengths-Based Leadership. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814154>
- Liversage, C., Wissing, M. P., & Schutte, L. (2023). Liversage, C., Wissing, M.P., & Schutte, L. (2023). Promotion of well-being in work and interpersonal relationships: A scoping review of goals and meaning interventions. *International Journal of Wellbeing. International Journal of Well-Being.*



- Lubis, N. L. (2024). PSIKOLOGI KOMUNITAS MEMBANGUN KESEJAHTERAAN BERSAMA DALAM MASYARAKAT. *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.*, 1(4), 1–14.
- Lyubych, Z., Barclay, L. J., Fortin, M., Bashshur, M. R., & Khakhar, M. (2022). Why, how, and when divergent perceptions become dysfunctional in organizations: A Motivated cognition perspective. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100177.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100177>
- Macpherson, A. (2015). *Introduction to Appreciative Inquiry*.  
<https://www.researchgate.net/publication/276093904>
- Mahpur, M. (2022). *Qualitative Voices* (Abdurrahim, Ed.). Batari Press.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (Second). Sage Publications.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10).  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>
- Neck, C. B., Neck, C. P., Goldsby, E. A., & Goldsby, M. G. (2023). *Pushing Down on Me: The Paradoxical Role of Self-Leadership in the Context of Work Pressure*. <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269–278.  
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO5.269>

- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4).  
<https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Oades, L. G. (2016). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work* (L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore, Ed.; first). Wiley Blackwell.
- Omisore, B. O. (2014). Supervision - Essential to Productivity. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(2), 104–108.  
<http://www.businessdictionary.com>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Panjaitan, M. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 1–5.  
<http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/7/7>
- Proinnsias, B. (2007). *The Services Sector*.
- Prospek, J., Pratiwi, K. A., Luh, N., Sayang Telagawathi, W., Mertaningrum, P. E., & Ariasih, P. (2019). Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan dan Disiplin Kerja terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan RSUP Sanglah Denpasar Bali. *Jurnal Prospek*, 1(2).

- Purwanto, A., Tampil Purba, J., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61–69.
- Rafifah, P. S., Maulana, A., Gunawan, E., & Manajemen, J. (2022). Pengaruh Workplace Well-Being dan Kesehatan Mental terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mega Hotel Lestari. *SOSMANIORA (Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora)*, 1(4), 448–456. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v1i4.1157>
- Rahardjo, M. (2011, Oktober 15). *Memahami (Sekali Lagi) Grounded Research*.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Ririmasse, M. C., & Sukmarani. (2022). Persepsi Karyawan Mengenai Workplace Well-Being pada Karyawan PT. Trans Pacific Atlantic Lines. *Jurnal Insight Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Jember*, 18(1), 122–138. <https://doi.org/10.32528/ins.v%vi%i.5683>
- Sabolo, M. Y., René, W., & Jacques, G. (1975). *The Service Industries* (5 ed.).
- Safi, R., & Khairkhwa, M. (2024). Impact of Conflict Management Practices on Employee Performance in Organizations. *Journal for Research in Applied Sciences and Biotechnology*, 3(3), 253–257. <https://doi.org/10.55544/jrasb.3.3.39>

- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management, 60*(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability (Switzerland), 12*(13). <https://doi.org/10.3390/su12135238>
- Shrestha, A. K. (2024). Positive Psychology at Work: A Review of Concepts, Conceptual and Methodological Challenges and Future Research Directions. *Nepalese Journal of Management and Technology, 2*(2), 22–36. <https://doi.org/10.3126/njmt.v2i2.68717>
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education, 23*(5), 538–551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Suci, A., Ningtyas, C., Naviani, H., & Wuryani, E. (2024). *Conflict in Organizations: Its Connection to a Healthy and Productive Work Environment* (Vol. 14).
- Syahputra, R., Podungge, R., & Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 4*(3), 1–6.

- Varma, C. (2017). *Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance*. 6(2), 10–20. <https://ssrn.com/abstract=3073813>
- Vientiany, D., Ardi, S. A., Lubis, M. P. K., & Harahap, M. A. (2024). Conflict Management in Organizations. *INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research*, 1(4), 200–212. <https://doi.org/10.61166/interdisiplin.v1i4.42>
- Wahdiniawati, S. A., Lubis, F. M., Erlianti, D., Saru, V. B. M., Uhai, S., & Febrian, W. D. (2024). Keseimbangan Kehidupan Kerja: Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Manajemen SDM yang Berkelanjutan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1), 728–738.
- Wahyuningsih, S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Warta*, 1–10.
- Waters, L., Algoe, S. B., Dutton, J., Emmons, R., Fredrickson, B. L., Heaphy, E., Moskowitz, J. T., Neff, K., Niemiec, R., Pury, C., & Steger, M. (2022). Positive psychology in a pandemic: buffering, bolstering, and building mental health. *Journal of Positive Psychology*, 17(3), 303–323. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1871945>
- Woolley, K., & Fishbach, A. (2022). Motivating Personal Growth by Seeking Discomfort. *Psychological Science*, 33(4), 510–523. <https://doi.org/10.1177/09567976211044685>
- Zhang, Y., Liu, G., Zhang, L., Xu, S., & Cheung, M. W. L. (2021). Psychological Ownership: A Meta-Analysis and Comparison of Multiple Forms of

Attachment in the Workplace. *Journal of Management*, 47(3), 745–770.

<https://doi.org/10.1177/0149206320917195>