

# 1. Metode Penelitian Kualitatif

**M**etode penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial dengan mendalam, berdasarkan pandangan dan pengalaman subjek penelitian. Penelitian ini tidak mengandalkan angka atau data statistik, melainkan lebih fokus pada pemahaman konteks, perspektif, dan makna yang terkandung dalam suatu peristiwa atau situasi. Metode kualitatif sering digunakan dalam ilmu sosial, psikologi, antropologi, dan studi humaniora.

Ciri utama dari penelitian kualitatif adalah:

1. Pendekatan Deskriptif: Data dikumpulkan dalam bentuk narasi, kata-kata, atau gambar, yang menggambarkan fenomena secara mendalam.
2. Fokus pada Konteks: Penelitian kualitatif berusaha memahami fenomena dalam konteks kehidupan sehari-hari subjek penelitian.
3. Proses Pengumpulan Data yang Fleksibel: Teknik pengumpulan data seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, atau analisis dokumen lebih fleksibel dan tidak terikat pada instrumen yang kaku.
4. Analisis Data Induktif: Data dianalisis secara induktif, yaitu dimulai dengan data yang ada, kemudian diinterpretasikan untuk menemukan pola atau tema-tema yang muncul.

Menurut Bogdan & Biklen (2007), dalam buku mereka yang berjudul *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, penelitian kualitatif adalah "penelitian

yang menekankan pemahaman mendalam tentang pengalaman hidup, interaksi sosial, dan konteks manusia dalam kehidupan sehari-hari." Selain itu, Creswell (2014) dalam bukunya *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif berfokus pada "pemahaman tentang pengalaman individu dalam konteks sosial dan budaya mereka." Sumber lain, Strauss & Corbin (1990) dalam *Basics of Qualitative Research* menekankan pentingnya teori dasar dalam penelitian kualitatif yang berkembang selama penelitian, mengutamakan teori yang muncul dari data (*grounded theory*) yang lebih relevan dan kontekstual.

Metode penelitian ini sangat berguna ketika peneliti ingin memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang tidak dapat dicapai melalui angka atau statistik saja, seperti dalam studi kasus, fenomena sosial, atau perilaku manusia dalam konteks sosialnya.

### **Proses Penelitian Kualitatif**

Melibatkan serangkaian tahapan yang dirancang untuk memahami fenomena dalam konteks kehidupan nyata dan mengungkap makna-makna di baliknya. Proses ini bersifat fleksibel dan dapat beradaptasi sepanjang penelitian, mengikuti perkembangan data dan temuan yang muncul. Meskipun tahapan dalam penelitian kualitatif bisa bervariasi, secara umum ada beberapa langkah utama yang umumnya dilakukan dalam proses penelitian kualitatif:

1. Identifikasi Masalah dan Tujuan Penelitian

Langkah pertama dalam penelitian kualitatif adalah merumuskan masalah penelitian. Biasanya, masalah ini

muncul dari ketertarikan terhadap fenomena sosial, psikologis, atau budaya tertentu yang memerlukan pemahaman lebih mendalam. Tujuan penelitian kualitatif seringkali untuk menggali perspektif atau makna yang diberikan individu terhadap suatu fenomena. Creswell (2014) dalam bukunya *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* menyatakan bahwa pada tahap ini peneliti harus mengidentifikasi masalah yang "berasal dari suatu konteks atau pengalaman sosial tertentu."

## 2. Desain Penelitian

Pada tahap ini, peneliti memilih pendekatan yang sesuai (misalnya studi kasus, fenomenologi, *grounded theory*, atau etnografi) dan merancang bagaimana penelitian akan dilakukan. Penelitian kualitatif sering kali menggunakan desain yang lebih fleksibel dan responsif terhadap data yang muncul selama penelitian berlangsung. Patton (2002) dalam *Qualitative Research & Evaluation Methods* mengatakan bahwa desain penelitian kualitatif bersifat "iteratif" dan "fleksibel," yang berarti proses pengumpulan dan analisis data bisa dilakukan bersamaan untuk memungkinkan penyesuaian lebih lanjut.

## 3. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, data dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*), atau analisis dokumen. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang kaya dan mendalam dari partisipan. Bogdan &

Biklen (2007) dalam *Qualitative Research for Education* mengungkapkan bahwa "pengumpulan data kualitatif berfokus pada data yang lebih dalam dan kontekstual," dengan tujuan untuk menggali pandangan dan pengalaman partisipan secara mendalam.

#### 4. Pengolahan dan Analisis Data

Proses analisis dalam penelitian kualitatif bersifat induktif, di mana peneliti meninjau data yang terkumpul dan mencari pola atau tema yang muncul. Dalam hal ini, analisis data tidak didasarkan pada hipotesis sebelumnya, melainkan berusaha untuk menggali pemahaman dari data yang ada. Strauss & Corbin (1990) dalam *Basics of Qualitative Research* menjelaskan bahwa dalam analisis kualitatif, "data yang terkumpul dianalisis dengan cara mencari kategori-kategori, konsep-konsep, dan pola-pola yang muncul dari data itu sendiri, tanpa paksaan dari teori atau asumsi yang ada."

Beberapa teknik yang sering digunakan dalam analisis data kualitatif adalah:

- Koding terbuka: Mengidentifikasi dan mengkategorikan segmen-segmen data.
- Koding aksial: Menghubungkan kode-kode dan kategori yang ada untuk menemukan hubungan antar tema.
- Koding selektif: Menyusun dan mengintegrasikan kategori-kategori utama yang muncul dari data.

#### 5. Verifikasi dan Validasi Data

Setelah analisis dilakukan, peneliti perlu memverifikasi hasil analisis untuk memastikan validitas dan reliabilitas

temuan. Teknik yang biasa digunakan termasuk triangulasi (mengggunakan berbagai sumber data atau metode), *member checking* (mengonfirmasi hasil temuan dengan partisipan), atau *audit trail* (mencatat proses penelitian untuk memastikan transparansi). Lincoln & Guba (1985) dalam *Naturalistic Inquiry* menekankan pentingnya memastikan kredibilitas, transferabilitas, dan ketergantungan dalam penelitian kualitatif melalui teknik verifikasi ini.

#### 6. Penulisan Laporan dan Kesimpulan

Setelah proses analisis selesai, peneliti menyusun laporan yang berisi temuan-temuan penelitian dan interpretasi hasilnya. Dalam laporan ini, peneliti akan mengemukakan bagaimana temuan-temuan tersebut dapat memberikan pemahaman baru atau kontribusi terhadap teori atau praktik yang ada. Penulisan laporan kualitatif biasanya lebih naratif dan deskriptif dibandingkan dengan penelitian kuantitatif. Creswell (2014) menyarankan agar peneliti dalam penulisan laporan "mengintegrasikan temuan-temuan penelitian dengan teori yang ada dan memberikan rekomendasi untuk aplikasi praktis atau penelitian lebih lanjut."

#### 7. Refleksi dan Evaluasi

Sebagai bagian dari proses yang berkelanjutan, peneliti kualitatif juga sering melakukan refleksi mengenai proses penelitian itu sendiri, termasuk bagaimana posisinya sebagai peneliti memengaruhi data yang terkumpul dan interpretasi yang dibuat. Merriam (2009) dalam *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* menyatakan bahwa "refleksi peneliti

terhadap peran mereka dalam penelitian penting untuk menjamin keterbukaan dan objektivitas dalam proses penelitian."

Proses penelitian kualitatif bersifat fleksibel, iteratif, dan berfokus pada pemahaman mendalam mengenai fenomena sosial atau psikologis. Setiap tahapnya, dari perumusan masalah hingga penulisan laporan, memiliki ciri khas yang membedakan penelitian kualitatif dari pendekatan kuantitatif, yang lebih terstruktur dan bergantung pada data numerik.

### **Jenis-Jenis Penelitian Kualitatif**

Penelitian kualitatif mencakup berbagai pendekatan yang berbeda, masing-masing dengan tujuan dan metode yang unik untuk memahami fenomena sosial, budaya, atau perilaku manusia dalam konteks yang lebih mendalam dan kontekstual.

Berikut adalah beberapa jenis-jenis penelitian kualitatif yang umum digunakan:

1. Studi Kasus (*Case Study*), adalah metode penelitian kualitatif yang mendalami satu atau lebih kasus secara intensif dalam konteks tertentu. Peneliti memfokuskan pada pemahaman fenomena dalam suatu konteks yang spesifik, seperti kasus individu, organisasi, atau komunitas. Yin (2014) dalam *Case Study Research: Design and Methods* menjelaskan bahwa "studi kasus memungkinkan peneliti untuk menggali fenomena dalam konteks kehidupan nyata, dan memberikan wawasan tentang bagaimana berbagai faktor saling berinteraksi dalam situasi yang kompleks." Studi kasus biasanya melibatkan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Pendekatan ini sangat

efektif untuk mengeksplorasi masalah yang baru atau belum banyak dipahami.

2. Etnografi (*Ethnography*), adalah pendekatan penelitian kualitatif yang fokus pada studi budaya dan perilaku kelompok tertentu. Peneliti etnografi sering melakukan observasi partisipatif, di mana mereka terlibat langsung dalam kehidupan sehari-hari kelompok yang diteliti untuk memahami kebiasaan, norma, dan nilai-nilai mereka. Spradley (1979) dalam *The Ethnographic Interview* menjelaskan bahwa "etnografi berfokus pada pemahaman mendalam tentang cara hidup kelompok tertentu melalui observasi langsung dan interaksi sosial." Penelitian etnografi sering digunakan dalam bidang antropologi, sosiologi, dan manajemen untuk memahami budaya organisasi atau perilaku kelompok masyarakat.
3. Fenomenologi (*Phenomenology*), bertujuan untuk memahami pengalaman hidup individu dan bagaimana mereka memberi makna pada pengalaman tersebut. Pendekatan ini berfokus pada pengalaman subjektif dan persepsi orang terhadap fenomena yang mereka alami. Fenomenologi sering digunakan untuk menggali makna dari pengalaman-pengalaman manusia yang mendalam. Creswell (2014) dalam *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* menyatakan bahwa "penelitian fenomenologi bertujuan untuk memahami esensi dari pengalaman manusia mengenai fenomena tertentu, dengan cara mendalami bagaimana individu mengalaminya dalam konteks mereka." Teknik yang digunakan dalam fenomenologi melibatkan wawancara mendalam untuk menggali

pemahaman subjektif partisipan tentang pengalaman mereka.

4. *Grounded Theory*, adalah pendekatan yang berfokus pada pengembangan teori yang muncul dari data yang dikumpulkan selama penelitian. Berbeda dengan pendekatan teori yang dimulai dengan hipotesis, *grounded theory* memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dan konsep yang muncul secara alami dari data. Strauss & Corbin (1990) dalam *Basics of Qualitative Research* menyatakan bahwa "grounded theory adalah proses penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan teori atau model yang didasarkan pada data yang terkumpul, bukan berdasarkan teori yang ada." *Grounded theory* sering digunakan untuk menggali teori baru yang dapat menjelaskan fenomena yang belum banyak dibahas atau dipahami dalam literatur yang ada.
5. Teori Kritis (*Critical Theory*), adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengkritik struktur sosial dan kekuasaan yang ada dalam masyarakat. Peneliti dengan pendekatan ini berfokus pada bagaimana ideologi, dominasi, dan ketidaksetaraan tercermin dalam institusi sosial atau organisasi. Kincheloe & McLaren (2005) dalam *Rethinking Critical Theory and Qualitative Research* menjelaskan bahwa "teori kritis bertujuan untuk mengungkapkan hubungan kekuasaan dalam masyarakat dan organisasi serta memberikan ruang untuk perubahan sosial melalui refleksi kritis." Pendekatan ini digunakan untuk menyelidiki isu-isu seperti ketidaksetaraan gender, ras, dan kelas dalam konteks sosial dan organisasi.

6. Pendekatan Naratif (*Narrative Inquiry*), berfokus pada cerita atau narasi individu, dengan tujuan untuk memahami bagaimana orang membuat makna dari pengalaman hidup mereka melalui cerita yang mereka ceritakan. Penelitian naratif sering kali mengumpulkan data melalui wawancara atau cerita hidup, yang kemudian dianalisis untuk menemukan tema-tema atau pola makna. Clandinin & Connelly (2000) dalam *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research* menyatakan bahwa "pendekatan naratif berfokus pada pengumpulan dan analisis cerita pribadi sebagai cara untuk menggali pengalaman dan makna yang dibentuk individu melalui narasi mereka." Penelitian ini banyak digunakan dalam pendidikan, psikologi, dan kajian sosial untuk memahami bagaimana individu memaknai peristiwa penting dalam hidup mereka.
7. *Action Research* (Penelitian Tindakan), adalah pendekatan yang melibatkan peneliti dan partisipan untuk bekerja sama dalam mengidentifikasi masalah praktis dan mencari solusi. Tujuan utama dari penelitian tindakan adalah untuk membawa perubahan positif dalam situasi atau komunitas yang diteliti, sekaligus memperbaiki praktik yang ada. Kemmis & McTaggart (2000) dalam *The Action Research Planner* menjelaskan bahwa "penelitian tindakan bertujuan untuk meningkatkan praktik sosial atau profesional melalui siklus perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi yang berkelanjutan." Penelitian ini sering digunakan dalam konteks pendidikan, kesehatan, dan manajemen

untuk memperbaiki praktik dan kebijakan berdasarkan temuan yang muncul dalam proses penelitian.

8. Analisis Diskursus (*Discourse Analysis*), berfokus pada bagaimana bahasa digunakan untuk membentuk makna, kekuasaan, dan hubungan sosial dalam komunikasi. Peneliti menggunakan analisis ini untuk memeriksa teks, percakapan, atau narasi dan memahami bagaimana ideologi dan struktur sosial tercermin dalam bahasa. Gee (2014) dalam *An Introduction to Discourse Analysis* menjelaskan bahwa "analisis diskursus bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana bahasa menciptakan makna dan struktur kekuasaan dalam konteks sosial." Pendekatan ini banyak digunakan dalam kajian komunikasi, sosiologi, dan kajian media untuk menganalisis cara-cara di mana bahasa membentuk pemahaman kita tentang dunia.
9. *Visual Methodology*, adalah pendekatan yang menggunakan gambar, foto, dan media visual lainnya sebagai sumber data. Peneliti menganalisis bagaimana gambar dan visual berperan dalam komunikasi dan pembentukan makna dalam konteks sosial atau budaya. Rose (2016) dalam *Visual Methodologies: An Introduction to Researching with Visual Materials* menyatakan bahwa "metodologi visual berfokus pada penggunaan gambar dan media visual untuk mengeksplorasi fenomena sosial dan budaya, dengan tujuan untuk memahami cara gambar menciptakan makna." Metode ini banyak digunakan dalam studi budaya, komunikasi, dan media untuk mengkaji representasi visual dalam masyarakat.

Jenis-jenis penelitian kualitatif menawarkan berbagai pendekatan yang memungkinkan peneliti untuk menggali dan memahami fenomena sosial, psikologis, atau budaya dari perspektif yang lebih mendalam. Setiap jenis penelitian kualitatif memiliki metode yang khas untuk mengumpulkan dan menganalisis data, serta tujuan yang berbeda-beda, mulai dari menggali pengalaman individu (fenomenologi) hingga memahami struktur sosial dan kekuasaan (teori kritis).

Metode penelitian kualitatif dapat dimanfaatkan untuk memahami Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Beberapa penelitian kualitatif tentang MSDM, antara lain: kepercayaan, manajemen waktu, *organizational citizenship behavior*, motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.

## 2. Kepercayaan

### A. Kepercayaan dalam Manajemen

**K**epercayaan dalam manajemen adalah salah satu elemen dasar yang mendasari hubungan antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Kepercayaan ini mencakup keyakinan bahwa pihak lain akan bertindak sesuai dengan harapan, baik dalam hal kompetensi, integritas, maupun niat. Dalam konteks manajemen, kepercayaan dapat dilihat sebagai elemen yang penting dalam membangun hubungan yang efektif, meningkatkan kolaborasi, dan mengurangi ketegangan atau konflik dalam organisasi.

Menurut Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) dalam artikel *An Integrative Model of Organizational Trust*, kepercayaan memiliki tiga komponen utama:

1. Kemampuan (*Ability*): Keyakinan bahwa pihak lain memiliki keterampilan atau kompetensi untuk melakukan tugas yang diharapkan.
2. Kebaikan (*Benevolence*): Keyakinan bahwa pihak lain memiliki niat baik dan berusaha untuk memenuhi kepentingan bersama.
3. Integritas (*Integrity*): Keyakinan bahwa pihak lain bertindak dengan prinsip moral yang sesuai dengan standar yang telah disepakati.

Kepercayaan dalam manajemen sangat mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan, dan efektivitas tim. Robinson (1996) dalam bukunya *Trust and Breach of the Trust in Organizations* menjelaskan bahwa kepercayaan yang dibangun antara manajer dan karyawan dapat mengurangi ketidakpastian

dan meningkatkan komitmen serta motivasi kerja. Kepercayaan yang kuat dalam manajemen akan menciptakan lingkungan yang lebih terbuka, mempermudah kolaborasi, dan meningkatkan efisiensi dalam organisasi.

Kepercayaan (*trust*) adalah keyakinan seseorang terhadap orang lain atau sesuatu. Kepercayaan dapat berupa harapan, asumsi, atau keyakinan bahwa seseorang akan berperilaku sesuai harapan. Kepercayaan penting dalam menjalin hubungan interpersonal dan melakukan adaptasi.

## **B. Manfaat Kepercayaan dalam Manajemen Bisnis**

Kepercayaan dalam manajemen bisnis memberikan sejumlah manfaat signifikan yang dapat mendukung keberhasilan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Manfaat tersebut antara lain adalah:

1. **Meningkatkan Kolaborasi dan Kerja Sama**  
Kepercayaan yang tinggi antara anggota tim atau antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan kualitas kolaborasi. Karyawan yang merasa dipercaya akan lebih cenderung berbagi ide, memberikan masukan konstruktif, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
2. **Mengurangi Ketidakpastian dan Konflik**  
Kepercayaan memungkinkan individu untuk bekerja dengan lebih sedikit kecemasan atau ketidakpastian mengenai niat atau tindakan orang lain. Hal ini mengurangi kemungkinan timbulnya konflik atau kesalahpahaman yang bisa merugikan organisasi.
3. **Meningkatkan Efisiensi Pengambilan Keputusan**

Ketika manajer dan karyawan saling percaya, mereka lebih cenderung membuat keputusan yang lebih cepat dan lebih efektif. Kepercayaan mengurangi kebutuhan untuk pengawasan yang ketat, memungkinkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan, serta mendorong inovasi dan kreativitas.

4. Meningkatkan Kepuasan dan Komitmen Karyawan  
Kepercayaan antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan rasa kepuasan dan loyalitas. Karyawan yang merasa dipercaya lebih cenderung untuk merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi secara optimal.
5. Meningkatkan Reputasi dan Citra Perusahaan  
Kepercayaan bukan hanya penting di dalam perusahaan, tetapi juga dengan pelanggan, mitra bisnis, dan investor. Organisasi yang dipercaya oleh pemangku kepentingan eksternal cenderung memiliki reputasi yang lebih baik dan lebih mudah membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.
6. Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas  
Kepercayaan memberi kebebasan bagi individu untuk mencoba pendekatan baru, mengambil risiko, dan mengeksplorasi ide-ide kreatif tanpa takut akan hukuman atau penolakan. Hal ini sangat penting untuk inovasi dalam bisnis.

Secara keseluruhan, kepercayaan dalam manajemen bisnis merupakan kunci untuk membangun hubungan yang efektif, mengurangi hambatan dalam komunikasi, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Kepercayaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih

produktif, serta memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal yang penting bagi keberlanjutan bisnis.

Kepercayaan merupakan unsur pokok dalam transaksi bisnis. Kepercayaan adalah sejenis pelumas yang memungkinkan peran serta secara sukarela dalam proses produksi, distribusi, dan bisnis. Kepercayaan biasanya tumbuh karena seseorang memiliki *ability* (pengetahuan dan ketrampilan), *benevolence* (niat baik), dan *integrity* (kejujuran).

### **C. Contoh Kepercayaan dalam Bisnis**

Dapat ditemukan dalam berbagai situasi yang melibatkan hubungan antara perusahaan, karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis. Berikut adalah beberapa contoh kepercayaan dalam bisnis, beserta kutipan dari literatur yang relevan.

1. Kepercayaan antara manajer dan karyawan, adalah contoh klasik dalam bisnis. Manajer yang mempercayai karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sedikit pengawasan cenderung memperoleh hasil yang lebih baik, karena karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Sebaliknya, karyawan yang merasa dipercaya akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi.  
Contoh: Seorang manajer yang memberi kebebasan kepada karyawan untuk merancang solusi mereka sendiri dalam proyek besar tanpa campur tangan langsung menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi.
2. Kepercayaan antara perusahaan dan pelanggan, sangat penting dalam membangun hubungan jangka panjang. Pelanggan yang mempercayai perusahaan akan lebih setia, lebih mungkin membeli produk atau layanan secara

berulang, dan lebih sering merekomendasikan perusahaan kepada orang lain.

Contoh: Apple adalah contoh perusahaan yang berhasil membangun kepercayaan yang kuat dengan pelanggan. Mereka dikenal memberikan kualitas produk yang konsisten, layanan purna jual yang sangat baik, dan menjaga privasi serta keamanan data pelanggan. Ini membentuk hubungan yang berkelanjutan antara perusahaan dan pelanggannya.

3. Kepercayaan dalam Kemitraan Bisnis. Tanpa kepercayaan, kolaborasi dan kesepakatan yang saling menguntungkan akan sulit dicapai. Mitra bisnis yang saling percaya dapat berbagi informasi, berkolaborasi dalam inovasi, dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama.

Contoh: Google dan Amazon memiliki kemitraan dalam pengembangan teknologi cloud dan infrastruktur data. Kedua perusahaan ini saling mempercayai untuk berbagi sumber daya dan informasi teknis yang sangat sensitif untuk menciptakan solusi inovatif.

4. Kepercayaan dalam Pemangku Kepentingan (Investor dan Pemegang Saham). Investor atau pemegang saham yang percaya pada kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan dengan baik akan lebih cenderung untuk berinvestasi lebih banyak. Kepercayaan ini dapat tercipta melalui transparansi, komunikasi yang jelas, dan hasil kinerja yang konsisten dari perusahaan.

Contoh: Perusahaan seperti Tesla, di bawah kepemimpinan Elon Musk, mampu membangun kepercayaan yang kuat dengan investor meskipun

menghadapi tantangan besar, berkat komunikasi terbuka dan strategi bisnis yang jelas.

5. Kepercayaan dalam Penyedia Layanan, kepercayaan merupakan hal yang esensial. Penyedia layanan yang dapat dipercaya untuk memberikan kualitas yang konsisten dan memenuhi janji akan memiliki keuntungan jangka panjang dalam mempertahankan klien.

Contoh: Perusahaan seperti Amazon Web Services (AWS) berhasil membangun kepercayaan yang sangat tinggi dengan kliennya dalam hal keandalan infrastruktur cloud. Kepercayaan ini terbentuk karena AWS memiliki catatan uptime yang sangat baik dan terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan klien.

6. Kepercayaan dalam Inovasi dan R&D, dalam konteks inovasi dan riset, kepercayaan antara berbagai tim dan departemen sangat penting. Tim R&D yang merasa didorong untuk berbagi ide tanpa rasa takut akan kritik atau penolakan akan lebih produktif dalam menciptakan inovasi baru.

Contoh: Google adalah contoh perusahaan yang membangun budaya kepercayaan yang mendalam dalam tim R&D mereka. Mereka memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru melalui program "20% time" yang memungkinkan mereka bekerja pada proyek yang tidak langsung terkait dengan pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, kepercayaan adalah fondasi yang menopang hubungan dalam bisnis, baik itu antara manajer dan karyawan, perusahaan dan pelanggan, mitra bisnis, maupun pemangku kepentingan lainnya. Tanpa kepercayaan, kolaborasi

yang produktif dan hubungan jangka panjang yang menguntungkan sulit untuk dibangun.

Penelitian tentang kepercayaan telah dilakukan oleh para pakar, diantaranya: Francis Fukuyama, James Coleman, Lyda Hanifan, Robert Putnam, dst. Penelitian kualitatif tentang *trust* antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang dilakukan untuk lebih memahami pentingnya kepercayaan.

# **Upaya Peningkatan Trust Antar Pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang\*)**

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan zaman, kecanggihan teknologi telah menjadi kekuatan revolusioner yang mengubah lanskap kehidupan manusia secara menyeluruh. Tidak ada aspek kehidupan yang terlepas dari dampak transformasional teknologi. Seperti yang disoroti oleh Fukuyama (1996), perubahan ini tidak hanya mencakup pergeseran dalam infrastruktur dan sistem, tetapi juga mengubah fundamental cara kita berinteraksi satu sama lain terutama di bidang ekonomi dan sosial. Dalam konteks ini, perubahan-perubahan yang terjadi membawa dampak yang signifikan pada dinamika hubungan sosial di berbagai ranah, termasuk di lingkungan kerja. Hal ini juga berarti bahwa sumber daya manusia perlu diperhatikan secara cermat agar sebuah bisnis dapat bertahan dan maju dalam perekonomian masa kini.

Sumber daya manusia di setiap aspek komunitas bisnis tetap perlu dikembangkan, agar bisa menjadi kekuatan dalam keefektifitasan dan keefisienan dalam sebuah pekerjaan. Dalam konteks lingkungan kerja, para pelaku dalam sebuah bisnis perlu percaya satu sama lain agar kerjasama bisa berjalan dengan baik, sehingga bisnis tersebut pun bisa menuju ke level yang lebih baik (Fukuyama, 1996). Kepercayaan bukan hanya merupakan fondasi utama yang mendukung kerjasama yang efektif, tapi juga menjadi penentu dalam membangun hubungan yang sehat dan berkelanjutan antara pemilik bisnis, para pekerja, dan para pelanggan. Prasetyo (2020) juga menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) menjadi faktor penting dalam membangun suasana

produktif, baik antara orang per orang maupun dalam sebuah organisasi.

*Trust*, sebagai ekspektasi yang muncul dalam sebuah komunitas terhadap perilaku yang teratur, jujur, dan kooperatif, membentuk landasan sosial yang penting dalam memfasilitasi interaksi dan kerja sama di dalam masyarakat (Fukuyama, 1996). Fukuyama (1996) juga telah menyoroti peran norma-norma yang diakui secara luas dalam menjaga kestabilan sosial. Norma-norma tersebut bukan hanya mengacu pada nilai-nilai spiritual dan religiusitas seperti kepercayaan kepada Tuhan, tetapi juga mencakup aspek-aspek sekuler seperti profesionalisme dan integritas etis dalam berbagai profesi. Dengan konteks bisnis, Fukuyama (1996) menjelaskan bahwa *trust* antar pekerja menjadi kunci dalam menjaga kelancaran pekerjaan.

Kepercayaan (*trust*) dibangun melalui tiga komponen utama yang penting yaitu *ability*, *benevolence*, dan *integrity*, menjadi aspek yang penting yang terus berkembang dalam menghadapi tantangan-tantangan baru yang muncul (Mayer dalam Svare et al., 2019). Ini berarti bahwa di sebuah bisnis, ini berarti mengharuskan para pekerja untuk saling *trust* pada kemampuan masing-masing (*ability*) dalam mengerjakan masing-masing tugasnya, serta percaya bahwa sesama pekerja memiliki niat yang baik untuk saling membantu (*benevolence*), dan integritas (*integrity*) dalam memastikan bahwa keseluruhan proses dijalankan secara profesional dan jujur.

Dalam konteks lingkungan kerja di Indonesia, *trust* antar individu sangatlah penting. Di Timur, khususnya Asia, *trust* dianggap sebagai konsep yang melandasi interdependensi yang terdapat di antara sesama orang yang hidup dalam suatu komunitas kerja tertentu (Hartanto, 2009). Semangat

kekeluargaan atau *familism* banyak mewarnai dunia bisnis di Indonesia (Hartanto, 2009). Dalam konteks operasional bisnis di Indonesia, akhir-akhir ini orang juga menyadari bahwa kunci keberhasilan bisnis bukan saja keefektifan sistem birokrasi, melainkan juga komitmen anggota perusahaan untuk memunculkan semua kapabilitas dan potensinya untuk keberhasilan sesama (Hartanto, 2009). Komitmen ini hanya bisa muncul apabila para anggotanya mampu percaya satu sama lain untuk bisa menghasilkan kerja sama yang baik dan sinergistik.

Toko Rejeki Baru Ban Malang telah menjadi bagian integral dari komunitas bisnis di Malang selama lebih dari tiga dekade. Keberlangsungan bisnis yang telah bertahan begitu lama tidak terlepas dari tingginya tingkat kepercayaan atau *trust* yang terjadi di antara para pelaku bisnis di dalamnya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Carlock (2001), *trust* dalam sebuah bisnis adalah aspek yang penting yang juga merupakan pondasi untuk kelangsungan manajemen bisnis tersebut. Carlock (2001) juga menyebutkan bahwa *trust* juga bisa dianggap sebagai keunggulan kompetitif di sebuah bisnis. Pemilik toko menyebutkan bahwa para aktor bisnis di toko ini telah membangun hubungan *trust* antar pekerja yang kuat, sehingga toko ini bertahan selama bertahun-tahun. Hal ini mengakibatkan *trust* di toko ini menjadi objek penelitian yang menarik, karena mencerminkan bagaimana *trust* menjadi peran kunci dalam membentuk interaksi dan hubungan di dalam entitas bisnis ini.

Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan peneliti pada 17 September 2024 jam 10.30 WIB, terlihat adanya pembagian tugas antar pekerja yang didasarkan pada keahlian mereka. Sebagai contoh, Harsono, pekerja senior yang memiliki keahlian dalam pengecekan kualitas ban, dipercayai salah satu

rekannya yaitu Andri. Saat ada salah satu jenis ban yang akan dibeli oleh pelanggan, Andri terlebih dahulu meminta bantuan Harsono untuk mengecek kualitas ban tersebut. Tindakan yang dilakukan Andri tersebut berarti bahwa Andri memberikan *trust* kepada Harsono berdasarkan *ability* yang dimiliki oleh Harsono.

Selain itu, saat 17 September sekitar jam 13.00 WIB yang merupakan jam istirahat makan siang, terlihat Harsono juga makan siang dengan rekan-rekannya, salah satunya adalah Andri. Terlihat juga bahwa Harsono bercerita mengenai kehidupan pribadinya dengan Andri. Hal ini juga mencerminkan salah satu karakteristik *trust* yaitu *benevolence*. Selanjutnya, sekitar jam 15.00 WIB terjadi diskusi antara Harsono, Andri, dan Gun. Saat Gun akan mengantarkan barang kepada pembeli lainnya, Andri yang ahli dalam pengecekan pencatatan stok memberikan *trust* kepada Harsono untuk memeriksa apakah stok barang yang akan dibeli pelanggan sudah dalam kualitas yang terbaik. Setelah mengecek barang tersebut, Harsono merasa ada ban yang kualitasnya kurang optimal, sehingga Harsono secara profesional dan jujur melaporkan hal tersebut kepada pemilik toko, dan juga para rekan kerjanya yaitu Andri, dan Gun, menyarankan agar ban yang kualitasnya kurang baik tersebut tidak dikirim dan diganti dengan stok yang lebih layak. Tindakan ini menunjukkan *integrity* karena Harsono mengutamakan kejujuran dan standar profesionalitas daripada memilih hal lainnya yang lebih mudah, misalnya mengabaikan kekurangan pada kualitas ban tersebut. Fenomena seperti inilah yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti *trust* di Toko Rejeki Baru Ban Malang.

Namun, memang terdapat persoalan yang berkaitan dengan *trust* di Toko Rejeki Baru Ban Malang. Terdapat pekerja yang bernama Amir yang belum memiliki kemampuan khusus

yang membedakan Amir di bidang tertentu dengan pekerja-pekerja lainnya. Amir memang ditugaskan di operasional gudang, tapi Amir mengaku dia masih belum ahli di hal tersebut, yang merupakan salah satu komponen penting dalam membangun *trust*, yaitu *ability*. Meskipun demikian, Amir menunjukkan sikap positif dengan tetap bersedia membantu rekan-rekannya menyelesaikan tugas-tugas lain yang bukan menjadi tanggung jawab utamanya.

Dalam penyusunan penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang dilakukan Murbanbondo (2021) berjudul, “Konsep Saling Percaya (*Mutual Trust*) Antar Relawan (*Study* Fenomenologi Para Relawan di Situs Ndalem Pojok Persada Bung Karno Kec. Wates, Kab. Kediri)”. Penelitian tersebut membahas pentingnya kepercayaan atau *mutual trust* di dunia komunitas relawan. Penelitian tersebut membahas bahwa *mutual trust* berperan penting di antar para relawan, sehingga para relawan bisa mencapai suatu tujuan. Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kualitatif studi fenomenologi dengan menggunakan data primer dan sekunder. Namun, terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian ini. Penelitian ini meneliti *trust* dalam konteks sebuah entitas bisnis, sehingga menggunakan landasan teori *trust* dalam ranah ekonomi bisnis. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses sebuah peristiwa yang pernah dan sedang terjadi pada saat ini.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Lasmi, Bayhaqi, dan Suhairi (2022) yang berjudul, “Membangun Kerjasama Tim yang Efektif dalam Organisasi”. Penelitian tersebut membahas bahwa dalam

sebuah organisasi, para anggota dari organisasi tersebut perlu percaya (*trust*) satu sama lain, selain itu para individu tersebut perlu bertanggungjawab atas tugasnya masing-masing. Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada hal-hal tersebut. Yang membedakan antara penelitian ini dan penelitian terdahulu tersebut adalah acuan teorinya. Penelitian tersebut memang menggunakan metode kualitatif, namun membahas dalam konteks organisasi secara umum saja, tanpa menyebutkan bidang organisasi tersebut. Sehingga, teori yang dipakai Lasmi, Bayhaqi, dan Suhairi juga merujuk pada teori Aamodt yang dalam konteksnya mengarah konteks *organizational psychology* saja. Sedangkan, penelitian ini membahas *trust* dalam konteks sebuah bisnis, sehingga landasan teori utama yang dipakai juga landasan teori *trust* yang mengarah dalam konteks entitas bisnis dan ekonomi.

Lalu, ada juga penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi tambahan peneliti yaitu penelitian yang dilakukan oleh Cornelis (2017) yang berjudul, “*Trust Building (Membangun Kepercayaan) Warga Jemaat GPIB Effatha dengan Komunitas Lintas Agama di Bunyu Kalimantan Utara*”. Penelitian tersebut membahas bahwa membangun *trust* dalam sebuah komunitas itu penting dalam memberikan kontribusi bagi pembangunan di komunitas lokal di Bunyu tersebut. Penelitian tersebut juga berlandaskan utama pada teori *trust* milik Fukuyama. Namun, walaupun metode penelitiannya juga kualitatif dan menggunakan metode penelitian wawancara, objek dan konteks penelitiannya adalah komunitas masyarakat lintas agama lokal saja. Sehingga, Cornelis (2017) dalam penelitiannya juga membahas *trust* dalam konteks sosiologi agama saja. Sedangkan, penelitian ini membahas *trust* antar

pekerja di dalam sebuah entitas bisnis. Tentunya, konteks pembahasan *trust* pun dalam penelitian ini lebih mengarah konteks ekonomi bisnis.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana *trust* antar para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang saat ini?
2. Bagaimana upaya meningkatkan *trust* di Toko Rejeki Baru Ban Malang?

## 2. Landasan Teori

### 2.1 *Trust*

Penelitian ini pada utamanya menggunakan konsep *trust* yang dibawakan oleh Francis Fukuyama di bukunya yang berjudul *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (Fukuyama, 1996). Dalam masa sekarang di mana persaingan ekonomi semakin ketat, setiap pihak didorong untuk meningkatkan performa ekonominya. Fukuyama (1996) menegaskan bahwa modal sosial seperti *trust* perlu mendapat perhatian khusus karena dapat menciptakan ekonomi yang unggul. Menurutnya, modal sosial adalah serangkaian prinsip nilai-nilai informal yang diakui dan dimiliki oleh bersama diantara suatu komunitas atau kelompok yang bisa memungkinkan terjadinya kerja sama diantara mereka. *Trust* menjadi unsur yang penting dalam membangun proses tersebut (Fukuyama, 1996).

Fukuyama berpendapat bahwa *trust* adalah dimensi budaya dari kehidupan ekonomi yang sangat menentukan keberhasilan suatu pembangunan ekonomi (Fukuyama dalam

Kurniawan, 2014). Fukuyama (1996) mendefinisikan trust sebagai “*the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of that community.*” Fukuyama (1996) juga menambahkan bahwa norma-norma yang dimaksud bisa berupa hal-hal yang sangat mendalam seperti kepercayaan pribadi mengenai Tuhan, tapi juga bisa berupa norma-norma sekuler seperti etika dan kode etik sebuah profesi. Lalu, Fukuyama (1996) juga menjelaskan bahwa konsep pengertian ini dijadikan landasan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para pelakunya, misalnya saling mendukung dan menjadi solid satu sama lain dalam melakukan suatu aktivitas.

Fukuyama (1996) juga menambahkan bahwa *trust* bermanfaat baik secara untuk individu maupun komunitas ekonomi, karena dengan adanya *trust*, sebuah komunitas dapat bekerja secara efisien karena masing-masing pihak mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan individu saja. Fukuyama (1996) menjelaskan bahwa walaupun adanya kepentingan masing-masing para individu merupakan elemen yang penting dalam membangun sebuah komunitas, organisasi yang paling efektif kinerjanya didasarkan pada sebuah komunitas dimana para anggotanya memiliki kepercayaan akan nilai-nilai etika bersama (*shared ethical values*). Komunitas-komunitas ini tidak memerlukan peraturan hukum legal dalam hubungan di antara mereka karena adanya konsensus moral yang diyakini para anggotanya untuk saling percaya (*trust*) satu sama lain. Dalam hal ini, kepercayaan juga memungkinkan orang untuk mengorganisasikan diri mereka ke dalam sebuah institusi yang inovatif. Fukuyama menganggap *trust* sebagai mediator untuk

terbentuknya sebuah institusi yang efektif (Fukuyama dalam Ancok, 2002).

Dalam perkembangannya, secara umum diakui bahwa *trust* memainkan peranan yang sangat penting dalam kinerja sebuah organisasi atau bisnis, meskipun faktor-faktor pendukung lainnya harus ada (Svare et al., 2019). Svare et al. (2019) juga menambahkan bahwa *trust* juga merupakan fenomena yang bisa terjadi tanpa mempertimbangkan multidimensionalitasnya. Hal ini berarti konsep *trust* ini memang dianggap sebagai konsep luas namun tunggal, tapi pandangan ini mengabaikan sifatnya yang multidimensional. *Trust* memang terdiri dari berbagai dimensi-dimensi tertentu yang dapat berperan secara berbeda tergantung pada konteks dan para pelakunya, terutama dalam lingkungan kerja.

Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) juga menjelaskan bahwa *trust* dapat didefinisikan sebagai ketersediaan masing-masing pihak yang terlibat menjadi *vulnerable* atau mudah dipengaruhi terhadap pihak-pihak lainnya. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) menambahkan adanya hubungan antara *trust* dengan perilaku yang berkaitan dengan kemauan pengambilan risiko. Pada lingkungan kerja yang memiliki *trust* yang rendah, para pihak yang terlibat dalam *trust* akan cenderung mengambil tindakan-tindakan yang beresiko rendah. Sedangkan, pada lingkungan kerja yang memiliki tingkat *trust* yang tinggi, para pihak cenderung berani mengambil tindakan-tindakan yang lebih berinovasi. Hal ini juga berarti bahwa para pelaku bisnis akan lebih mau untuk berinovasi dalam berbisnis bila adanya tingkat *trust* yang tinggi di lingkungan kerja tersebut.

## **2.2 Karakteristik *Trust***

Mayer telah menjelaskan beberapa karakteristik yang perlu ada sehingga seseorang bisa *trust* kepada orang lainnya, yang terdiri dari *ability*, *benevolence*, dan *integrity* (Svare et al., 2019).

### **2.2.1 *Ability***

Mayer juga menyatakan bahwa *ability* adalah salah satu elemen yang perlu ada di sebuah *trust* (Svare et al., 2019). *Ability* adalah sekelompok keterampilan, karakteristik, dan kompetensi yang memungkinkan suatu pihak memiliki pengaruh dalam suatu bidang tertentu (Mayer dalam Svare et al., 2019). Pihak ini dapat berupa pihak apapun, tidak terbatas dalam posisi tertentu saja, baik posisi tinggi, menengah, ataupun rendah. Kemampuan yang dimaksud ini bersifat spesifik karena orang yang diberi kekuatan *trust* mungkin sangat kompeten dalam beberapa area teknis, yang memberi orang tersebut kepercayaan pada tugas-tugas yang terkait dengan bidang tersebut. Namun, hal tersebut tidak menutup kemungkinan bahwa orang yang diberikan *trust* tersebut memiliki bakat, pengalaman, dan atau pelatihan yang sedikit di bidang yang lain, misalnya kemampuan komunikasi interpersonal. Dengan demikian, Mayer menyebutkan bahwa salah satu karakteristik *trust* ini bersifat spesifik di bidang tertentu (Svare et al., 2019).

### **2.2.2 *Benevolence***

Menurut Mayer, *benevolence* didefinisikan sebagai orang yang diberikan *trust* (atau disebut *trustee*) dipercayai bahwa orang tersebut memiliki keinginan untuk berbuat kebaikan ke *trustor* (orang yang memberikan *trust*) terlepas dari keinginan-

keinginan yang mengarah keuntungan egosentrik (Svare et al., 2019). Dalam suatu bisnis, para anggota dari organisasi atau bisnis tersebut saling memercayai bahwa rekannya memiliki intensi yang baik terhadap satu sama lain. *Benevolence* juga disebut sebagai adanya keterikatan tertentu antara *trustee* ke *trustor*. Contoh keterikatan ini adalah hubungan keterikatan antara seorang mentor (*trustee*) dengan orang didikannya (*trustor*). Mentor tersebut berkeinginan untuk membantu orang didikannya walaupun tidak ada berkewajiban untuk menjadi orang yang sangat menolong, dan tidak ada penghargaan tertentu bila mentor tersebut membantu orang didikannya. Jadi, *benevolence* di sini menjadi persepsi yang positif antara *trustee* dengan *trustor*.

### **2.2.3 Integrity**

Karakteristik lainnya yang perlu ada dalam sebuah fenomena *trust* ialah *integrity*. Ada hubungan antara *integrity* dan *trust* sehingga *integrity* bisa dikategorikan sebagai karakteristik yang perlu ada di *trust* (Mayer dalam Svare et al., 2019). Hubungan antara *integrity* dan *trust* melibatkan persepsi pemberi kepercayaan atau *trust* (*trustor*) bahwa orang yang diberi kepercayaan (*trustee*) memenuhi serangkaian prinsip yang dianggap dapat diterima oleh pemberi kepercayaan. Prinsip yang dimaksud dapat berupa kejujuran, konsistensi, keadilan, dan nilai-nilai lainnya. Karena adanya nilai-nilai tersebutlah seorang *trustor* dapat memercayai seorang *trustee* (Mayer dalam Svare et al., 2019).

Terdapat isu-isu lainnya yang berpengaruh pada penilaian suatu pihak terhadap pihak lainnya mengenai *integrity*. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) menjelaskan bahwa hal-hal

seperti konsistensi aksi-aksi pihak lain dalam masa lalu, kemampuan komunikasi yang baik, kepercayaan bahwa pihak *trustee* memiliki moral yang bagus, dan kesesuaian pihak tersebut terhadap kata-katanya sendiri merupakan hal-hal yang bisa mempengaruhi suatu pihak ketika membicarakan dan membahas *integrity*. Walaupun ada kemungkinan dimana banyak faktor yang dapat membentuk persepsi suatu pihak terhadap *integrity*, seperti kurangnya konsistensi atau ketidaksesuaian prinsip-prinsip yang dianggap dapat diterima, fokus utama dalam membangun kepercayaan terletak pada tingkat integritas yang dipersepsikan oleh pihak lain. Dengan kata lain, persepsi mengenai integritas lebih signifikan daripada alasan spesifik yang membentuk persepsi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa bagaimana seorang individu dipandang dari segi integritasnya menjadi faktor krusial dalam menentukan apakah pihak lain akan mempercayainya.

### **2.3 Saling Percaya (*Trust*) di Tempat Kerja Indonesia**

Dalam konteks di tempat kerja Indonesia, Hartanto (2009) menjelaskan bahwa *trust* dibentuk dari dua proses kognitif. Proses kognitif pertama menunjukkan kesediaan untuk menerima bahwa dirinya mudah dipengaruhi (*vulnerable*) oleh tindakan orang lain (Hartanto, 2009). Lalu, Hartanto (2009) melanjutkan bahwa proses kognitif kedua menunjukkan bahwa meskipun tidak ada kepastian bagaimana pihak lain akan bertindak, tetap ada harapan positif tentang niat, motivasi, dan perilaku pihak lain tersebut. Jadi, inti dari percaya dalam tempat kerja menurut Hartanto (2009) adalah adanya *vulnerability*.

Hartanto (2009) berpendapat bahwa di lingkungan kerja seperti Indonesia perlu memiliki unsur iklim kerja yang penting

yaitu adanya *trust*. Hal ini dikarenakan dengan adanya *trust* tersebut, orang-orang menjadi memiliki niat, motif, dan sikap untuk menjalin kerja sama yang efektif yang menjadi tumpuan untuk penciptaan nilai.

Hartanto (2009) juga menambahkan lingkungan kerja yang penuh *trust* adalah juga suatu lingkungan kerja yang inovatif, di mana inovasi, kreativitas, dan pembaruan sangat dihargai. Orang-orang yang ada di lingkungan tersebut akan terdorong untuk melihat tempat kerja mereka bukan lagi sekadar sebagai tempat mencari nafkah, namun juga sebagai tempat di mana mereka menemukan makna hidup mereka (Hartanto, 2009). Sehingga, mereka akan juga melihat rekan kerjanya sebagai teman dekat atau sahabatnya, di mana mereka saling berbagi suka duka dan juga mau bersama-sama menghadapi tantangan yang ada di dunia kerja. Setelah itu, akan terlahir kerja sama yang sinergistik dan baik. Hal ini berarti lingkungan tersebut juga bisa disebut lingkungan yang penuh idealisme, di mana orang-orang di dalamnya membangun jati diri mereka secara utuh dan juga memberi makna pada kerja mereka (Hartanto, 2009).

#### **2.4 Peran *Trust* dalam Manajemen**

Kessler (2021) menyebutkan bahwa pada tahun 1995, terdapat banyak penelitian mengenai definisi *trust* yang dibahas di jurnal *Academy of Management*. Hal tersebut menjadikan *trust* sebagai isu penting dalam manajemen, khususnya terkait perannya dalam pengambilan keputusan. Salah satu karya yang paling berpengaruh pada saat itu adalah teori karakteristik *trust* yang dibahas oleh Mayer, Davis, dan Schoorman (1995). Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) mendefinisikan *trust* sebagai

kemauan suatu pihak untuk bersikap *vulnerable* atau rentan terhadap aksi-aksi yang dilakukan oleh pihak lainnya, dengan adanya ekspektasi bahwa aksi tersebut penting terhadap pihak yang memberikan *trust* tersebut. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) juga menambahkan bahwa ada hubungan khusus antara *trust* dan kemauan pengambilan risiko.

Namun, perlu diingat bahwa *trust* tidak sama sebagai pengambilan risiko, namun *trust* lebih berhubungan dengan kemauan suatu pihak dalam pengambilan risiko (Mayer, Davis, dan Schoorman, 1995). Mayer, Davis, dan Schoorman menjelaskan bahwa kepercayaan (*trust*) berarti bersedia menjadi rentan, tetapi ini tidak selalu melibatkan pengambilan risiko secara langsung. Namun, ketika seseorang menunjukkan perilaku *trust* seperti bergantung pada orang lain, maka risiko tersebut menjadi nyata. Jadi, perbedaan utama antara *trust* dan perilaku *trust* adalah bahwa *trust* hanya membutuhkan kesediaan untuk mengambil risiko, sedangkan perilaku *trust* melibatkan tindakan nyata dalam mengambil risiko.

Kessler (2021) juga menambahkan bahwa *trust* berperan penting dalam kemauan suatu pihak dalam pengambilan risiko. Semakin tinggi *trust* dalam suatu kondisi maka semakin tinggi pula pihak-pihak yang terlibat dalam kondisi tersebut mau dalam mengambil keputusan-keputusan yang mengandung risiko yang tinggi (Kessler, 2021). Dalam hubungan kerja, memahami peran risiko ini penting karena dapat memengaruhi bagaimana pekerja saling percaya dan bekerja sama. Karena itu, merupakan hal yang penting bahwa perlu ada analisis yang mendalam mengenai karakteristik *trust*, yaitu *ability*, *benevolence*, dan *integrity* untuk memahami bagaimana *trust* berperan dalam manajemen dalam sebuah entitas bisnis.

Perlu juga diperhatikan bahwa *trust* tidak bisa disamakan dengan hal-hal yang berhubungan dengan kooperasi antar tenaga kerja atau karyawan dalam sebuah entitas bisnis (Kessler, 2021). Hal ini dikarenakan bahwa ada kemungkinan suatu pihak mau melakukan sebuah aktivitas yang melibatkan kooperasi yang disebabkan karena perbedaan kekuasaan atau karena terbatasnya pilihan lain atau bahkan tidak ada pilihan lain yang dianggap memungkinkan untuk dilakukan selain kooperasi. Kessler (2021) memberi contoh mengenai pernyataan ini. Misalnya, ada seorang pekerja yang harus lembur kerja karena permintaan atasannya walaupun pekerja tersebut sudah memiliki acara lain di luar jam kerja. Namun, pekerja tersebut terpaksa untuk menuruti permintaan atasannya dikarenakan adanya ketakutan pekerja tersebut akan kemungkinan dipecat atau adanya pemotongan gaji. Hal ini menandakan bahwa tidak ada *trust* antara pekerja tersebut dengan atasannya. Pekerja tersebut bekerja tidak sesuai keinginannya, namun karena tekanan.

## **2.5 Meningkatkan *Trust***

Dalam meningkatkan *trust*, Fukuyama menjelaskan ada 3 hal yang perlu dilakukan, yaitu tidak mengintervensi terlalu menyeluruh, memperhatikan kebutuhan ekonomi para anggota dalam sebuah entitas bisnis, dan juga memperhatikan kebutuhan non-ekonomi para anggota dalam entitas bisnis tersebut.

### **2.5.1 Tidak Mengintervensi Terlalu Menyeluruh**

Fukuyama (1996) telah meneliti mengenai hubungan *trust* di beberapa negara, lalu membuat analisis yang cukup detail mengenai kaitan *trust* dengan ekonomi negara-negara tersebut.

Fukuyama (1996) juga menambahkan bahwa pemerintah sangat berperan penting dalam konteks perekonomian sebuah negara. Saat membahas negara China, negara dimana pemerintah negara sangat memegang kontrol ekonomi sampai banyak membuat intervensi dan peraturan-peraturan perekonomian, sehingga rakyat China menjadi kurang inovatif. Para rakyat China menjadi mengalami dilemma politik yang berkaitan legalitas ekonomi, sehingga mereka menjadi kurang *trust* satu sama lain, sehingga mereka menjadi kurang segan dalam membuat lingkungan suatu bisnis yang inovatif. Pertumbuhan bisnis lokal yang masih berskala kecil juga menjadi kurang diperhatikan pemerintah, yang terjadi karena pemerintah hanya berfokus pada pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan saja, tidak memerhatikan sektor non-ekonomi lainnya. Pada akhirnya, hal ini berpengaruh kepada pertumbuhan *GDP* dan pendapatan per kapita negara China yang cenderung menjadi lambat.

Sebagai perbandingan, Fukuyama (1996) melanjutkan penjelasannya mengenai negara-negara lainnya seperti Perancis. Dalam sistem ekonominya, Perancis menerapkan sistem ekonomi yang lebih liberal. Pemerintah Perancis tidak terlalu mengintervensi rakyatnya. Walaupun pemerintah Perancis juga masih membuat peraturan-peraturan legalitas tentang perekonomian negara, pemerintah Perancis tersebut masih memerhatikan kebutuhan sektor non-ekonomi penting lainnya, seperti menerapkan peraturan yang menjamin kesamaan dan kesetaraan hak rakyatnya. Pemerintah Perancis memberikan *trust* yang cukup besar kepada rakyatnya, sehingga rakyatnya juga bersemangat dalam berbisnis. Hal ini menyebabkan rakyat Perancis menjadi inovatif. Selain itu, pemerintah Perancis juga meningkatkan sektor non-ekonomi lainnya seperti kesetaraan

kebutuhan edukasi rakyatnya, menyediakan infrastruktur yang modern dan informatif.

Untuk meningkatkan *trust* dalam konteks bisnis, pemimpin sebuah bisnis tidak perlu mengintervensi para karyawannya terlalu menyeluruh. Selain itu, penting bagi para pemimpin perusahaan untuk menyeimbangkan fokus pada pemenuhan aspek ekonomi dan non-ekonomi. Seperti yang ditunjukkan oleh Fukuyama (1996), *trust* terbentuk ketika kebijakan dan praktik bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan yang lebih luas. Bisnis harus bisa menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, keadilan, dan kesetaraan, serta memastikan bahwa pemenuhan kebutuhan non-ekonomi, seperti pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Dengan demikian, *trust* dapat tumbuh secara alami, yang pada akhirnya akan mendorong kinerja bisnis yang lebih baik, loyalitas karyawan, dan hubungan yang lebih kuat dengan semua pemangku kepentingan.

Dessler (2020) menyatakan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia, pemimpin perusahaan perlu memehatkan pemenuhan kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi para pekerjanya. Dessler (2020) menegaskan bahwa dalam memperkerjakan para karyawan, para karyawan tersebut pasti menginginkan kebutuhan ekonomi dan non-ekonominya terpenuhi. Hal ini bisa juga disebut sebagai pemberian kompensasi. Para manajer sumber daya manusia perlu menyusun strategi dalam pemberian kompensasi ekonomi dan non-ekonomi kepada para karyawan atau pekerjanya. Strategi tersebut bisa dimulai dari pemberian perhatian khusus yang bergantung pada kebutuhan finansial dan non-finansial.

## 2.5.2 Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Kebutuhan ekonomi perlu menjadi sorotan dalam sebagai landasan untuk memenuhi kebutuhan para karyawan dalam sebuah bisnis atau perusahaan. Dessler (2020) menyebutkan bahwa insentif berupa *financial reward* atau gaji finansial perlu diberikan ke para karyawan dalam sebuah bisnis agar para kebutuhan finansial para karyawan tersebut dapat terpenuhi. Dessler (2020) meneruskan bahwa pemberian *financial reward* dapat berupa berbagai macam, misalnya gaji pokok dan gaji bonus, apabila karyawan tersebut hasil performanya melebihi batas minimum yang diwajibkan. Selain itu, perlu juga *paid time off*, yaitu kompensasi yang tetap diberikan pada karyawan walaupun karyawan tersebut sedang absen dari pekerjaannya dikarenakan alasan tertentu seperti sakit, cuti, dan alasan-alasan khusus lainnya. Dengan hal ini, para karyawan dapat menjadi semakin termotivasi untuk meningkatkan performanya dikarenakan kebutuhan ekonomi karyawan tersebut telah terpenuhi.

Dessler (2020) menambahkan bahwa strategi pemenuhan kebutuhan ekonomi yang baik memerlukan rencana kompensasi keuangan yang cukup matang. Hal ini dapat berupa bermacam-macam bentuknya, misalnya penentuan *reward* keuangan tambahan yang diberikan para karyawan bila kinerja atau performa pekerjaannya yang melebihi standar yang diberikan. Rencana *reward* keuangan tersebut perlu mengutamakan tujuan strategis perusahaan juga, yang artinya juga manajemen harus menghasilkan strategi pemberian *reward* atau insentif yang selaras dan sesuai dengan tujuan strategik perusahaan. Pemberian kompensasi yang berupa insentif tambahan tersebut juga perlu diberikan secara wajar dan adil

sesuai standar-standar yang ditetapkan manajemen. Selain itu, manajemen juga perlu memerhatikan faktor-faktor eksternal lainnya seperti legalitas hukum dalam pemberian insentif tersebut.

### **2.5.3 Pemenuhan Kebutuhan Non-Ekonomi**

Pemenuhan kebutuhan non-ekonomi juga tidak kalah pentingnya bila dibandingkan dengan kebutuhan ekonomi. Dengan tersedianya kebutuhan non-ekonomi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan, para karyawan juga dapat meningkatkan performanya. Dessler (2020) juga menambahkan hal ini juga dilakukan untuk memastikan kebutuhan emosionalnya. Dessler (2020) mengklasifikasikan kebutuhan non-ekonomi menjadi 3. Pemenuhan kebutuhan non-ekonomi yang pertama adalah pemenuhan *health insurance benefits* atau kebutuhan asuransi kesehatan. Asuransi kesehatan ini juga berkaitan dengan asuransi jaminan keselamatan di tempat kerja, tanpa memerhatikan letak penyebab siapa yang membuat kesalahan tersebut.

Lalu, pemenuhan kebutuhan non-ekonomi yang berikutnya adalah *retirement benefits insurance* atau jaminan pensiun. Jaminan pensiun yang dibutuhkan karyawan dapat berupa *income* atau pemasukkan bagi karyawan yang sudah pensiun dikarenakan karyawan tersebut sudah mencapai umur pensiun atau tidak dapat bekerja karena keterbatasan disabilitas. Pemenuhan kebutuhan non-ekonomi lainnya yang perlu diperhatikan adalah *personal services and family-friendly benefits* atau jaminan keuntungan pelayanan untuk pribadi dan keluarga. Jaminan ini dapat berupa bantuan dan atau layanan kepada karyawan itu sendiri (misalnya bantuan koperasi nirlaba untuk karyawan, atau memberikan jam kerja fleksibel) atau anggota

keluarga karyawan tersebut (misalnya bantuan kepada anak karyawan tersebut).

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penyusunan penelitian ini tidak terlepas dari acuan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu tersebut mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Murbandono (2021) yang berjudul “*Konsep Saling Percaya (Mutual Trust) Antar Relawan (Study Fenomenologi Para Relawan di Situs Ndalem Pojok Bung Karno Kec. Wates, Keb. Kediri)*”. Penelitian tersebut membahas konsep saling percaya atau *mutual trust* dalam sebuah komunitas non bisnis yang berada di Kediri. Dalam pembahasannya, Murbandono (2021) menyimpulkan bahwa kepercayaan memiliki peran yang sangat penting di kalangan para relawan situs Kediri tersebut. Hasil penelitian juga menyebutkan bahwa terdapat 2 pemahaman saling percaya di komunitas tersebut yaitu percaya (*trust*) tanpa ragu, dan ketika sudah memutuskan untuk bersosial maka para relawan perlu *trust* dengan sesamanya. *Trust* diperlukan sehingga proses apapun yang berjalan di komunitas tersebut dapat tercapai dengan mudah.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan Lasmi, Bayhaqi, dan Suhairi (2022) yang menyoroti teori Aamodt sebagai acuan utamanya. Teori Aamodt tersebut berfokus pada psikologi organisasi dan juga komunikasi organisasi tersebut, dimana isinya adalah peran *trust* dan tanggung jawab individu yang berperan sangat penting dalam membangun kerja sama tim yang baik dan efektif. Selain itu, Aamodt juga menambahkan bahwa pentingnya terjalin komunikasi yang terbuka antar individu dalam organisasi tersebut. Aamodt dalam teori tersebut juga menekankan bahwa

komponen yang vital dalam pembangunan kerja sama yang efektif adalah komunikasi yang terbuka dan transparan sehingga anggota organisasi tersebut dapat memahami tanggung jawab dan tugas anggota lainnya demi mewujudkan tujuan bersama dalam organisasi tersebut. Selain itu, konsistensi dalam komunikasi tersebut perlu terjadi dan ada, sehingga bisa meningkatkan kinerja organisasi tersebut secara baik dan keseluruhan.

Acuan penelitian terdahulu lainnya yaitu penelitian yang dilakukan Cornelis (2017) yang berjudul, “*Trust Building (Membangun Kepercayaan) Warga Jemaat GPIB Effatha dengan Komunitas Lintas Agama di Bunyu Kalimantan Utara*”. Dalam penelitian tersebut, dibahas bahwa dalam mengatasi masalah-masalah sosial yang berkaitan pembangunan untuk daerah komunitas lokal lintas agama tersebut, perlu dibangunnya *trust* antar warga jemaat dan masyarakat. Cornelis (2017) juga menggunakan teori *trust* milik Fukuyama, yang dianggap sebagai modal sosial yang penting, diibaratkan sebagai pelumas yang membantu melancarkan jalan interaksi sosial yang terjadi baik antar individu dengan individu, individu dengan kelompok, sehingga interaksi-interaksi yang terjadi menjadi lebih efektif dan efisien. Hasil penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa memang sudah ada tindakan-tindakan yang membangun *trust* antar individu dengan individu maupun individu dengan kelompok, namun upaya-upaya tersebut masih belum maksimal. Hal tersebut terjadi karena masing-masing pihak belum sepenuhnya sadar bahwa tanggung jawab dalam mengerjakan sebuah tugas itu penting, sehingga upaya-upaya kolektif untuk pembangunan relasi harmonis yang berkaitan *trust* belum terlaksana secara maksimal.

## 2.7 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Upaya Peningkatkan *Trust* Antar Pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang

Gambar tersebut merupakan kerangka berpikir mengenai penelitian ini. Penelitian ini membahas 3 karakteristik utama *trust* yang terdiri dari *ability*, *benevolence*, dan *integrity*. *Ability* mengacu pada kemampuan yang dimiliki masing-masing individu dalam mengerjakan atau menjalankan tugasnya. *Benevolence* membahas mengenai adanya intensi atau niat yang baik diantara para individu, dalam konteks penelitian ini, yaitu yang terjadi di antar pekerja. Lalu, *integrity* menjelaskan pada konsistensi perilaku atau tindakan yang sesuai dengan prinsip atau nilai-nilai yang diterima para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban, misalnya kejujuran.

Upaya peningkatan *trust* dalam toko ini pada dasarnya dapat melalui tindakan dimana pemimpin bisnis tidak mengintervensi pekerja-pekerjanya secara terlalu menyeluruh, yang juga berarti memberikan kebebasan dan kepercayaan sepenuhnya pada para pekerja. Selanjutnya, pemimpin bisnis juga harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi para pekerjanya. Dengan adanya pendekatan tersebut, diharapkan *trust* antar pekerja dapat terbangun secara lebih baik dan produktivitas lingkungan kerja juga semakin meningkat.

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk memahami sebuah makna pada sejumlah individu atau kelompok yang berasal dari sebuah permasalahan sosial. Penelitian ini menekankan pada realita yang sudah terbangun secara sosial melalui hubungan sosial yang telah dan sedang terjadi di antara para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan tujuan untuk menyelidiki suatu peristiwa, situasi, atau kondisi sosial tertentu dan memberikan wawasan dalam proses yang menjelaskan bagaimana peristiwa atau situasi tertentu terjadi (Santoso, 2022). Sumber data informasi yang telah dikumpulkan dapat berbentuk dokumen maupun informasi mengenai rasa *trust* antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang. Sumber data tersebut akan menghasilkan data deskriptif kualitatif berupa analisis terhadap fenomena yang sedang diteliti.

## **3.2 Definisi Konseptual**

### **3.2.1 Karakteristik *Trust***

*Trust* memiliki 3 karakteristik yang penting yaitu *ability*, *benevolence*, dan *integrity*.

#### **1. *Ability***

*Ability* membahas kemampuan spesifik apa yang dimiliki para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang.

#### **2. *Benevolence***

*Benevolence* membahas keinginan untuk berbuat kebaikan antara *trustee* (orang yang diberikan *trust*) oleh *trustor* (orang yang memberikan *trust*) di antara para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang. Misalnya, saat jam istirahat makan siang, para pekerja terlihat akrab satu sama lain, bercerita tentang kehidupan pribadi masing-masing.

#### **3. *Integrity***

*Integrity* membahas kesamaan nilai-nilai yang dianggap dapat diterima oleh para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang, misalnya kejujuran, konsistensi, keadilan, dan nilai-nilai lainnya. Contohnya, para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang senantiasa bersikap jujur dan profesional terhadap satu sama lain.

### **3.2.2 Meningkatkan *Trust***

Untuk meningkatkan *trust* di sebuah lingkungan bisnis, pemimpin perusahaan tidak perlu mengintervensi karyawan-karyawan terlalu menyeluruh. Selain itu, pemimpin perusahaan perlu menyeimbangkan fokus pada aspek ekonomi dan non-ekonomi. Dengan memerhatikan pemenuhan kebutuhan non-ekonomi juga, *trust* dapat semakin tumbuh secara alami, yang pada akhirnya akan menciptakan lingkungan yang lebih inovatif sehingga meningkatkan kinerja bisnis.

### **3.2.2.1 Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi**

Pemenuhan kebutuhan ekonomi yang dimaksud adalah pemenuhan kebutuhan finansial, yang berupa gaji finansial yang perlu diberikan agar kebutuhan finansial para pekerja Toko Rejeki Baru Ban Malang dapat terpenuhi. Hal ini juga berupa komisi apabila para karyawan ikut mempromosikan ban atau *velg* bekas yang laku ke pembeli.

### **3.2.2.2 Pemenuhan Kebutuhan Non-Ekonomi**

Pemenuhan kebutuhan non-ekonomi yang dimaksud adalah pemenuhan kebutuhan non-finansial, yang dapat berupa pemerhatian kebutuhan emosional dan juga pemenuhan *personal services and family-friendly benefits* atau pemenuhan jaminan keuntungan pribadi dan keluarga. Pemilik Toko Rejeki Baru Ban memberikan *benefit* berupa uang makan dan ongkos *transport*. Hal-hal ini perlu diberikan kepada para pekerja sebagai *benefit* non finansial agar *trust* antar pekerja juga bisa terbangun.

## **3.3 Sumber Data**

Terdapat dua sumber data yang digunakan sebagai pembuatan penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder:

### **3.3.1 Data primer**

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono dalam Santoso, 2022). Sumber data primer penelitian ini berasal dari hasil wawancara mendalam terhadap beberapa narasumber dan observasi pada Toko Rejeki Baru Ban Malang.

### **3.3.2 Data sekunder**

Data sekunder adalah data yang mendukung proses penelitian. Data ini diperoleh dari pengumpulan data yang digunakan untuk membantu peneliti dalam memahami dan merancang penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen seperti foto atau dokumen lainnya yang didapatkan dari informan, media sosial, atau sumber lainnya untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara adalah proses pengajuan pertanyaan yang secara umum telah dirancang sebelumnya dan bersifat terbuka bertujuan untuk menghasilkan opini dan pandangan dari narasumber (Cresswell, J, W. & Cresswell, J, D., 2018). Wawancara dilakukan dengan cara tatap muka dengan partisipan dan melibatkan pertanyaan semi-terstruktur. Wawancara semi-terstruktur termasuk dalam kategori *in-depth interview*, yaitu wawancara yang pelaksanaannya lebih bebas dalam melakukan sesi tanya jawab (Sugiyono, 2022). Metode ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam membangun informasi agar dapat digali secara mendalam.

Sedangkan, observasi adalah ketika peneliti membuat catatan lapangan tentang perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian (Santoso, 2022). Dalam hal ini, peneliti mencatat dengan cara yang tidak terstruktur mengenai situasi kegiatan di situs penelitian. Penelitian ini juga dilakukan kegiatan observasi di Toko Rejeki Baru Ban Malang untuk menguatkan hasil data yang telah diperoleh dari kegiatan wawancara.

### **3.5 Theoretical Sampling**

*Theoretical sampling* merupakan cara melakukan pengumpulan data yang dinilai penting lalu kemudian data tersebut dijadikan dasar dalam melakukan pengembangan teori penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah proses peneliti melakukan pemilihan terhadap individu sebagai narasumber yang memiliki pemahaman secara spesifik terhadap fenomena yang terjadi pada penelitian (Cresswell, J. W. & Cresswell, J. D., 2018). Narasumber yang dipilih pada penelitian ini memiliki peran secara langsung pada kegiatan operasional yang dilakukan oleh Toko Rejeki Baru Ban Malang. Narasumber yang terlibat dalam membantu dan mendukung proses penelitian ini adalah:

1. Budi Santoso Angdi sebagai pemilik sekaligus pimpinan Toko Rejeki Baru Ban Malang.
2. Harsono sebagai pekerja yang ahli memastikan kualitas tiap ban yang dibutuhkan. Narasumber ini telah menjadi pekerja selama 20 tahun.
3. Hasyim sebagai pekerja yang hafal kota Malang, sehingga dapat mengantarkan barang (yaitu ban dan *velg* mobil) ke pelanggan tepat waktu. Narasumber ini telah menjadi pekerja selama 5 tahun.
4. Amir sebagai pekerja yang ahli dalam sistem operasional stok barang. Narasumber ini telah menjadi pekerja selama 2 tahun.

### **3.6 Keabsahan Data**

Keabsahan data adalah kegiatan menilai akurasi dari berbagai temuan yang ada dalam suatu penelitian. Teknik keabsahan data dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi.

Peneliti melalui triangulasi menggunakan berbagai sumber dan teori dalam proses untuk menghasilkan bukti yang kuat (Cresswell, J. W. & Cresswell, J. D., 2018). Triangulasi merupakan teknik melakukan pemeriksaan validitas data dengan membandingkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan dan sebagai pembanding data yang bersangkutan. Tujuan dari triangulasi adalah untuk meningkatkan pemahaman penelitian terhadap setiap sesuatu yang telah ditemukan selama penelitian (Abdussamad, 2021).

### **3.7 Analisis Data Kualitatif**

#### **1. Reduksi Data**

Reduksi data adalah langkah pertama pada analisis data penelitian kualitatif. Hal ini akan mempermudah informasi yang diperoleh di lapangan. Reduksi data merupakan proses merangkum dan memilih hal-hal penting agar kemudian dapat mempermudah peneliti dalam mencari pola data penelitian. Tujuan dari langkah ini adalah agar data yang direduksi dapat memberikan gambaran yang jelas dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya. Reduksi data juga akan memberikan kemudahan bagi peneliti untuk mencari data-data yang diperlukan (Sugiyono, 2022).

#### **2. Penyajian Data**

Penyajian data merupakan langkah kedua pada analisis penelitian kualitatif. Dalam hal ini, data yang diperoleh telah menjadi terorganisir dan tersusun dalam pola yang saling berhubungan sehingga akan lebih mudah dipahami (Sugiyono, 2022). Tujuannya adalah memberikan jawaban yang jelas terkait permasalahan penelitian melalui analisis data yang akurat.

Penyajian ini juga memudahkan peneliti dalam memahami kondisi dan situasi yang terjadi di lingkungan penelitian.

### 3. Penarikan Simpulan

Penarikan kesimpulan adalah langkah ketiga dalam analisis penelitian kualitatif. Proses ini membantu penulis dalam menarik kesimpulan yang akurat untuk mendapatkan makna dari permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini. Penemuan tersebut dapat berupa deskripsi ataupun sebuah gambaran tentang objek yang masih belum jelas, sehingga setelah diteliti akan menjadi lebih jelas (Sugiyono, 2022).

## 4. Analisis dan Pembahasan

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Profil Umum Toko Rejeki Baru Ban Malang

Toko Rejeki Baru Ban Malang merupakan toko yang menjual ban dan *velg* mobil. Toko ini telah berdiri kurang lebih sekitar 3 dekade.<sup>1</sup> Toko ini pada awalnya menjual ban mobil dan beberapa aksesoris ban mobilnya secara terbatas saja saat dikelola generasi pertama, yaitu kedua orang tua pemilik saat ini, Budi Santoso Angdi. Namun pada perkembangannya, saat ini toko ini menjual berbagai jenis ban mobil, *velg* mobil, dan aksesoris ban mobil lainnya. Hal ini diajukan oleh Budi kepada kedua orang tuanya saat membantu dalam mengurus toko Ketika kedua orang tua pemilik saat ini masih mengelola toko.

Pemilik Toko Rejeki Baru Ban Malang menjelaskan bahwa visi dari toko ini adalah untuk menjadi toko ban terkemuka di

---

<sup>1</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan *WhatsApp*

Malang<sup>2</sup>, yang tidak hanya dikenal karena kualitas produk yang ditawarkan, tetapi juga karena pelayanan yang unggul dan kemampuan untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan dengan solusi yang tepat. Dalam mencapai visi ini, toko berkomitmen untuk menyediakan pilihan ban yang beragam, baik dari segi merek, tipe, maupun ukuran, yang dapat memenuhi kebutuhan beragam kendaraan, mulai dari mobil pribadi hingga kendaraan komersial. Selain itu, toko ini berusaha untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan, serta memperluas jangkauan pasar agar semakin banyak pelanggan yang dapat merasakan manfaat dari produk dan layanan yang ditawarkan. Dengan visi yang jelas ini, Toko Rejeki Baru Ban bertujuan tidak hanya untuk menjadi pilihan utama bagi konsumen di Malang, tetapi juga untuk menjadi simbol kepercayaan dan kualitas dalam industri ban di kota tersebut.

Misi dari toko ini adalah menyediakan berbagai jenis ban dengan harga semurah mungkin tanpa mengorbankan kualitasnya.<sup>3</sup> Toko ini berupaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menawarkan produk yang memiliki kualitas terbaik, namun harganya tetap dapat dijangkau oleh berbagai kalangan, baik itu pemilik kendaraan pribadi maupun pemilik usaha yang membutuhkan pasokan ban dalam jumlah besar. Dalam rangka mewujudkan misi ini, toko secara cermat memilih *supplier* dan merek ban yang terjamin kualitasnya, serta melakukan berbagai upaya efisiensi dalam operasional untuk menekan biaya, sehingga dapat memberikan harga yang

---

<sup>2</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan *WhatsApp*

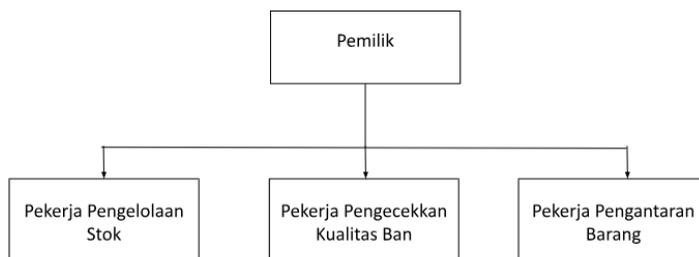
<sup>3</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan *WhatsApp*

bersaing. Toko Rejeki Baru Ban juga memastikan bahwa setiap produk yang dijual memenuhi standar yang tinggi dan daya tahan yang optimal, sehingga pelanggan dapat merasa puas dan aman dengan pembelian mereka. Dengan pendekatan ini, toko bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kualitas dan harga yang terjangkau, sekaligus membangun loyalitas pelanggan yang mengutamakan nilai lebih dalam setiap transaksi.

Pada awal penelitian ini, Toko Rejeki Baru Ban memiliki lima pekerja yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari. Namun, seiring berjalannya waktu, jumlah pekerja di toko ini berkurang menjadi empat orang, yaitu Harsono, Andri, Hasyim, dan Amir. Para pekerja ini memiliki tugas masing-masing yang mencakup pengecekan kualitas ban, pengelolaan stok barang di gudang, serta pemasangan dan pengantaran barang ke pelanggan. Meskipun jumlah pekerja di toko ini tidak terlalu banyak, setiap pekerja memiliki peran yang sangat vital dalam memastikan kelancaran operasional dan kepuasan pelanggan. Harsono, sebagai pekerja senior, bertanggung jawab dalam pengecekan kualitas ban, sementara Andri lebih fokus pada pengelolaan stok barang, Hasyim membantu dalam berbagai tugas operasional, dan Amir, meskipun baru, telah berperan aktif dalam pengelolaan stok dan pemasangan ban.

### 4.1.2 Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi Toko Rejeki Baru Ban Malang.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Toko Rejeki Baru Ban Malang

Sumber: Wawancara dengan Budi Santoso<sup>4</sup>

### 4.1.3 Job Description

1. Pemilik:
  1. Melakukan penawaran kepada pelanggan.
  2. Melakukan pemasaran barang-barang kepada pelanggan.
  3. Melakukan pemesanan barang ke distributor.
  4. Melakukan pencatatan stok barang secara rutin dan baik.
  5. Melakukan dan mengelola catatan keuangan toko, termasuk pembelian barang, pembayaran gaji pekerja, dan pengelolaan keuangan keseluruhan toko.
  6. Memastikan kelancaran operasional toko, termasuk pengelolaan stok barang, kualitas

---

<sup>4</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan *WhatsApp*

barang, kualitas layanan pelanggan, serta pemeliharaan peralatan kerja.

## 2. Pekerja Pengelolaan Stok

1. Mengelola dan membantu pencatatan pemilik toko dalam hal stok keluar-masuk di Gudang, termasuk ban baru dan ban bekas.
2. Memastikan semua barang di gudang tersimpan rapi dan sesuai dengan kategori ukuran dan merek.
3. Membantu pemilik dalam hal pengecekan stok barang secara berkala dalam rangka memastikan keakuratan data inventaris
4. Melaporkan barang-barang yang rusak atau tidak layak pakai pada pemilik toko.

## 3. Pekerja Pengecekan Kualitas Ban

1. Melakukan pemeriksaan kondisi barang sebelum diserahkan dan dibeli pelanggan.
2. Memastikan tidak ada kecacatan dalam barang.
3. Memberikan laporan secara khusus kepada pemilik toko atau pekerja pengelolaan stok bila ada barang yang tidak layak.

## 4. Pekerja Pengantaran Barang

1. Mengantarkan barang-barang kepada pelanggan sesuai pesanan yang diinginkan pelanggan.
2. Mengantarkan barang-barang kepada pelanggan tepat waktu.
3. Memastikan barang yang diantarkan dalam kondisi yang lengkap dan baik.
4. Berkoordinasi dengan pekerja pengecekan kualitas ban dan pekerja pengelolaan stok untuk

memastikan pesanan yang dikirim sudah baik dan sesuai dengan permintaan pelanggan.

5. Membantu pekerja-pekerja lainnya dalam memuat barang ke kendaraan sebelum diantarkan ke pelanggan.

## **4.2 Uji Triangulasi Data**

Uji triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan jawaban narasumber yang satu dengan narasumber lainnya. Berdasarkan uji triangulasi pada lampiran 12, hasil wawancara dengan narasumber (Budi Santoso, Harsono, Hasyim, dan Amir) mengenai karakteristik-karakteristik *trust* terdapat kesesuaian jawaban yang telah disebutkan oleh para narasumber dengan hasil observasi. Hasil wawancara dan observasi sama-sama menunjukkan bahwa mengenai karakteristik-karakteristik *trust* terdapat kesesuaian jawaban yang dikemukakan oleh narasumber Budi Santoso Angdi, Harsono, Hasyim, dan Amir yaitu mengenai keadaan Dimana adanya *ability*, *benevolence*, dan *integrity* di Toko Rejeki Baru Ban Malang. Sehingga, karena adanya kesesuaian mengenai jawaban wawancara dan hasil observasi maka hasil yang didapat dinyatakan valid.

## **4.3 Deskripsi Informan**

### **4.3.1 Budi Santoso Angdi**

Budi Santoso Angdi atau biasa dipanggil Budi, saat ini berusia 47 tahun dan berasal dari kota Malang. Budi pernah menempuh pendidikan perguruan tinggi di Universitas Surabaya jurusan Teknik Industri. Plihannya untuk mendalami Teknik Industri didorong pada ketertarikannya dalam memahami bagaimana suatu sistem produksi dan operasional suatu

perusahaan atau bisnis untuk dioptimalkan dalam mencapai produktivitas dan efisiensi yang tinggi. Ketertarikannya juga semakin kuat saat ia melihat langsung bagaimana toko ban milik orang tuanya dikelola dengan sangat baik.

Budi bercerita bahwa pada mulanya Toko Rejeki Baru Ban Malang didirikan oleh kedua orang tuanya untuk mencari pendapatan demi menafkahi keluarga. Toko ini telah berusia lebih dari 30 tahun atau 3 dekade.<sup>5</sup> Sama seperti sekarang, dulu toko ini juga pada awalnya menjual berbagai jenis ban mobil. Namun mengikuti perkembangan jaman, Budi mengusulkan pada orang tuanya untuk juga ikut menjual *velg* mobil, dikarenakan permintaan pelanggan akan *velg* mobil yang meningkat. Selain itu, saat itu tokonya ingin melakukan diversifikasi produk untuk meraih lebih banyak pelanggan baru di luar kota Malang, sehingga kedua orangtuanya pun menyetujui ide milik Budi tersebut. Budi pun juga mulai membantu kedua orangtuanya dalam mengelola toko tersebut.

Seiring berjalannya waktu, ayah dari Budi jatuh sakit cukup keras. Untuk mengurus keberlanjutan toko tersebut dan melihat performa kerja Budi selama ini yang cukup baik, kedua orangtuanya memutuskan untuk menunjuk Budi untuk meneruskan toko tersebut.<sup>6</sup> Budi menerima tanggung jawab tersebut dengan penuh hormat dan juga dedikasi. Salah satu fokus utama Budi saat mengelola toko pada saat ini yaitu memperhatikan kualitas layanan pelanggan. Dia memercayai bahwa kualitas layanan kepada para pelanggan memainkan kunci

---

<sup>5</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>6</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

kesuksesan dalam jangka panjang. Di bawah kepemimpinan Budi, Toko Rejeki Baru Ban Malang tidak hanya mempertahankan pelanggan setia dari dalam kota Malang, namun juga berhasil menarik pelanggan baru yang berasal dari luar kota Malang. Selain itu, Budi juga memerhatikan sumber daya manusia yang dimiliki tokonya, yaitu para pekerjanya. Karena itu, Budi konsisten dalam memerhatikan para pekerjanya.

Dalam konteks *trust* antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban, perlu ada salah satu karakteristik yang bernama *ability*, yang membahas kemampuan suatu pihak dalam bidang tertentu. Mayer dalam Svare et al. (2019) menegaskan bahwa kemampuan tersebut perlu bersifat spesifik karena pihak yang diberi *trust* tersebut sangat komponen di bidang tersebut, sehingga pihak lain mau memberi *trust* pada pihak tersebut. Budi mengakui bahwa para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang telah ahli di dalam bidangnya masing-masing.

“Ya sesuai dengan sama bidang-bidangnya masing-masing. Har oke-oke aja dalam cek barang, Andri dan Amir hafal dengan tempat-tempat ban. Hasyim biasanya kusuruh antar barang ke pelanggan juga selalu tepat waktu.”<sup>7</sup>

Berkaitan pembagian tugas di toko dalam hal operasional toko sehari-hari, Budi membagi tugas berdasarkan bidang masing-masing keahlian para pekerja. Hal ini juga terlihat pada observasi yang dilakukan peneliti. Observasi juga menunjukkan

---

<sup>7</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

bahwa terdapat pelanggan yang datang ke toko untuk membeli ban-ban bermerek Michelin. Pemilik toko yaitu Budi mengecek stok bannya di *laptop* miliknya, dan ketika Budi sudah mengetahui stok jenis ban yang ada, Budi sebagai pemilik toko menyuruh Har untuk mengecek kualitas ban sebelum ban tersebut dibeli oleh pelanggan.<sup>8</sup> Hal tersebut juga mengonfirmasi bahwa memang di kegiatan sehari-hari operasional di toko juga berdasarkan kemampuan masing-masing pekerja.

Karakteristik *trust* berikutnya adalah *benevolence*, yang merujuk pada pemberi *trust* percaya bahwa pihak yang diberi *trust* juga memiliki intensi yang baik terhadap sesama (Mayer dalam Svare et al., 2019). Berdasarkan pernyataan yang diberikan oleh Budi, para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang sudah cukup terbiasa untuk saling membantu.

“Ya pastinya di sini juga saling bantu... Andri yang biasanya hafal tempat ban-ban di gudang, ya membantu Har buat mencari barang...”<sup>9</sup>

“Ya, kadang mereka kalau ada yang tidak tahu salah satu tempatnya pelanggan, ya saling tanya-tanya, saling berbagi info.... misalnya juga terkadang berbagi info jalan pintas untuk menghindari macet.”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>9</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>10</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

“Ya kalau misalnya *Sholat* Jumat, terkadang aku melihat mereka pergi ke bersama-sama lalu kalau makan siang, terkadang aku melihat mereka membawa bekal masing-masing, terus makan bersama di depan toko, aku senang melihatnya.”<sup>11</sup>

“... kalau Andri sedang sibuk, ya dibantu oleh Har untuk mencari barang di gudang... Terkadang juga Amir walaupun masih belajar dia tetap cukup baik untuk memperhatikan barang-barang.”<sup>12</sup>

Terlihat bahwa menurut pandangan pemilik toko, para pekerja di toko ini masih mau membantu satu sama lain di luar tanggung jawab utamanya. Para pekerja saling menolong dan melengkapi satu sama lain. Budi mengakui bahwa ketika Andri lagi sibuk mencari barang-barang di gudang, Harsono dan Amir tetap mau membantu Andri walaupun hal tersebut bukanlah tanggung jawab utamanya.

Selain itu, kebersamaan mereka juga terlihat dalam aktivitas di luar jam kerja misalnya makan siang bersama dan pergi ke masjid untuk *Sholat* Jumat. Pemilik toko pun juga merasa lega karena para pekerjanya terlihat memiliki hubungan personal yang baik. Hal ini juga menandakan bahwa terdapat *benevolence* di antara para pekerja berdasarkan wawancara dengan Budi.

Selanjutnya, karakteristik *trust* yang perlu ada dalam sebuah fenomena *trust* adalah *integrity*. *Integrity* mengacu pada

---

<sup>11</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>12</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

kesamaan nilai-nilai yang dianggap dapat diterima oleh para pihak yang terlibat dalam *trust*, misalnya kejujuran, konsistensi, keadilan, dan nilai-nilai lainnya (Mayer dalam Svare et al., 2019). Nilai-nilai tersebut juga menjadi fondasi yang penting dalam membangun *trust* dalam jangka panjang, terutama dalam menghadapi situasi-situasi yang menyebabkan pengambilan keputusan menjadi sulit. Ketika para pihak *trust* dalam sebuah tempat kerja menunjukkan adanya integritas, suasana lingkungan kerjanya pun terlihat lebih baik. Budi juga telah memberi keterangan mengenai nilai-nilai *integrity* yang ada di Toko Rejeki Baru Ban Malang.

“Jujur Ngel, itu penting sekali. Terbuka ya penting, tidak perlu saling menutup-nutupi, karena disini pada kerja bersama-sama. Terus kalau dalam bekerja, ya tidak boleh bermalas-malasan. Harus disiplin, Ngel.”<sup>13</sup>

Budi menjelaskan bahwa terdapat nilai-nilai yang penting dalam bekerja di toko tersebut, yaitu kejujuran dan disiplin. Budi juga merasa bahwa dalam mengerjakan sesuatu, para pekerja termasuk dirinya, keterbukaan antar sesama itu merupakan hal yang wajib. Menurutnya, sikap ini juga membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mempermudah koordinasi dalam bekerja sama. Lalu, disiplin juga memastikan setiap tugas yang ada di toko terselesaikan dengan baik dan juga tepat waktu. Kombinasi nilai-nilai ini tidak hanya memperkuat integritas

---

<sup>13</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

individu, namun juga meningkatkan efektivitas kerja secara menyeluruh.

“Ya diberi pengertian kenapa nilai-nilai itu penting.. misalnya kenapa harus jujur? Ya biar menghindar hal-hal yang tidak diinginkan, tentunya.”<sup>14</sup>

Budi menambahkan bahwa kesadaran mengenai pentingnya nilai-nilai tersebut itu perlu, agar setiap pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang bisa bekerja dengan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut. Hal ini juga memastikan agar para pekerja juga bisa mendalami nilai-nilai tersebut, tidak hanya dianggap sebagai sekadar peraturan belaka. Dengan pemahaman yang mendalam, para pekerja diharapkan bisa menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari.

“Ya sebagai pemilik toko perlu bersikap adil buat semua Ngel.”<sup>15</sup>

“Begini, Ngel, misal kalo ada yang salah ya aku tegur, tidak peduli itu siapa ya tetap saya tegur kalau yang bersangkutan memang bersalah... terus kalau ada apa-apa ya aku suruh cerita, biar bisa dicari solusinya.”<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>15</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>16</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

Dalam memastikan bahwa setiap pekerja dihargai demi menjaga integritas yang ada, Budi menyatakan bahwa dirinya bersikap adil untuk semuanya. Bila ada yang salah, Budi tidak segan-segan untuk menegur orang yang salah. Hal ini juga semakin menguatkan fakta bahwa *integrity* di antara pekerja di toko ini memang ada, terutama di pandangan Budi sebagai pemilik toko.

#### **4.3.2 Harsono**

Harsono atau biasa dipanggil Har yang saat ini berusia 63 tahun merupakan pekerja yang paling senior di Toko Rejeki Baru Ban Malang. Harsono telah bekerja lebih dari 20 tahun di toko tersebut, dan sudah bekerja sejak toko ini masih dikelola oleh generasi pertama, yaitu sejak toko ini dikelola kedua orang tua pemilik toko saat ini, Budi Santoso Angdi. Harsono memiliki *ability* keahlian di bidang pengecekan kualitas ban, sehingga mendapat tanggung jawab utama mengecek kualitas ban. Harsono terbiasa mengecek kualitas ban tersebut sebelum diserahkan kepada para pelanggan toko. Hal ini juga diakui oleh pemilik toko dan rekan-rekan kerjanya.

“Ya sesuai sama bidang-bidangnya masing-masing. Har baik-baik saja dalam cek barang.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

“Sering Mbak, sering-sering tentang pemasangan ban yang agak sulit terutama bertanya cara kepada Pak Har selaku senior, Mbak.”<sup>18</sup>

Terlihat juga bahwa rekan kerja Harsono yang bernama Amir mengakui bahwa Harsono memang juga ahli dalam pemasangan ban yang agak sulit, karena itu Amir *trust* Harsono, yang menyebabkan Amir mau menanyakan hal-hal berkaitan pemasangan ban yang sulit dan kompleks. *Ability* yang dimiliki Harsono ini juga ditunjukkan di hasil observasi yang dilakukan peneliti.

Pada 21 Oktober 2024 pukul 13.10 WIB, Budi pernah menyuruh Harsono untuk terlebih dahulu untuk mengecek kualitas ban yang akan dibeli pelanggan tersebut.<sup>19</sup> Hal ini juga mengonfirmasi bahwa Budi sebagai pemilik toko juga memercayai keahlian Harsono dalam memastikan kualitas ban. Kompetensi yang dimiliki Harsono juga terbukti bahwa dia ahli dalam pengecekan barang.

“Ya Gun, Andri, Hasyim, dan Amir biasanya hafal barang-barang di gudang. Ya punya kemampuan masing-masing kok.”<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>19</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>20</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

Harsono juga mengakui kemampuan atau *ability* yang dimiliki oleh rekan-rekan kerjanya. Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa Harsono tidak hanya menyadari, tetapi juga menghargai *ability* yang dimiliki oleh rekan-rekan kerjanya, yang juga menandakan bahwa adanya *trust* antar para pekerja. Para individu kerja yakin akan *ability* yang dimiliki satu sama lain, sehingga terdapat *trust* di antara mereka.

Untuk karakteristik berikutnya, dalam sebuah fenomena *trust* perlu ada *benevolence*. *Benevolence* merujuk pada intensi yang baik antar pihak yang terlibat dalam *trust* (Mayer dalam Svare et al., 2019). Dalam konteks *benevolence* antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban, hal ini dapat berupa hubungan yang baik antar pekerja. Misalnya para pekerja meluangkan waktu secara bersama-sama di luar jam kerja mereka, saling membantu di luar tanggung jawab utama masing-masing, atau saling berbagi info. Terdapat pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh beberapa narasumber terkait *benevolence* baik yang diberikan maupun diterima oleh Harsono.

“...kalau Andri sedang sibuk, ya dibantu oleh Har untuk mencari barang di gudang... Terkadang juga Amir walaupun masih belajar dia tetap cukup baik untuk memperhatikan barang-barang.”<sup>21</sup>

“Ya baik-baik saja. Kita semua saling bantu kalau di Toko kalau ada apa-apa.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>22</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

Terlihat bahwa walaupun tanggung jawab utama Harsono adalah mengecek kualitas barang, Harsono tetap mau membantu rekan kerjanya Andri, yang bertanggung jawab pada operasional gudang. Selain itu, Harsono juga mengakui bahwa hubungan antar pekerja juga baik-baik saja. Hal ini juga mengindikasikan bahwa kemauan untuk melakukan sebuah tindakan *benevolence* yang mau diberikan Harsono kepada para rekan kerjanya ada.

“Iya, kita saling bantu di Toko. Kita semua percaya kalau satu sama lain itu semua mau saling bantu, tidak ada yang mau saling menjatuhkan.”<sup>23</sup>

Pernyataan tersebut juga menandakan bahwa Harsono berpendapat bahwa di toko ini terdapat *trust* antar pekerja yang didasari niat baik untuk membantu sama lain. Harsono menegaskan bahwa para pekerja memang ada keinginan untuk saling membantu, tidak ada yang bermaksud untuk saling menjatuhkan. Hal ini juga sesuai dengan konsep *benevolence*, dimana para individu merasa aman dan yakin bahwa rekan-rekan kerjanya bekerja untuk kepentingan bersama, bukan hanya untuk keuntungan personal saja.

---

<sup>23</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

“Kalau sama Pak Har saya juga baik, dan saya juga menghormati beliau karena beliau senior saya dan beliau dulu yang ngajarin saya tata cara kerja di toko.”<sup>24</sup>

Rekan kerjanya, Hasyim, juga menghormati Harsono sebagai senior. Menurut pengakuan tersebut, Hasyim mengajarkan tata cara kerja di toko. Hal ini juga menandai bahwa adanya hubungan kerja yang positif antara Harsono dengan pekerja-pekerja lainnya. Harsono selaku pekerja senior juga memberikan bimbingan pada pekerja-pekerja junior yang baru, sehingga pekerja junior yang masih baru tersebut bisa lebih beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.

*Benevolence* yang berkaitan dengan Harsono juga terlihat dalam observasi-observasi yang dilakukan oleh peneliti. Pada 21 Oktober sekitar pukul 13.30 WIB, Har dibantu oleh pekerja-pekerja lainnya yaitu Gun dan Hasyim untuk mengecek kualitas ban sebelum dibeli oleh pelanggan.<sup>25</sup> Pemasangan ban-ban tersebut memakan waktu yang cukup lama, dan terlihat bahwa Harsono juga dibantu oleh Gun dan Hasyim dalam pemasangan tersebut.<sup>26</sup>

Lalu, saat 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB, terlihat juga Har bersama pekerja lainnya yaitu andri saling membantu mengerjakan suatu pekerjaan, yaitu memasang ban di mobil

---

<sup>24</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>25</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>26</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

pelanggan.<sup>27</sup> Saat 22 Oktober 2024 jam 13.10 WIB setelah istirahat makan siang, Har dan Andri pun saling membantu sesama dalam pengecekan stok dan pemeriksaan kualitas-kualitas ban yang akan dibeli oleh pelanggan.<sup>28</sup> Pada 22 Oktober 2024 pukul 15.50 WIB, Harsono juga mau mengajarkan teknis-teknis yang berkaitan hal-hal pemasangan pada Amir, karena Amir memang mengakui dirinya belum terlalu paham dengan pemasangan ban. Hal ini mengonfirmasi bahwa *benevolence* di Harsono ada dan valid.<sup>29</sup>

Karakteristik selanjutnya yang akan dianalisis di Harsono adalah *integrity*. *Integrity* berarti penerapan nilai-nilai yang dapat diterima oleh para pihak yang terlibat dalam sebuah *trust* (Mayer dalam Svare et al., 2019). Dalam konteks *trust* antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang, nilai-nilai tersebut bisa bermacam-macam, misalnya kejujuran, keterbukaan, dan disiplin.

“Hmm, ya ada, misalnya kita harus saling jujur, tidak boleh berbohong dengan yang lainnya. Terus kalau butuh bantuan, ya tinggal bilang ke sesama aja, tidak perlu malu-malu.”<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>28</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>29</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>30</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

“Ya karena para bapak-bapak disini sadar bahwa jujur itu penting, percaya pada sesama itu penting, Pak Har sendiri yakin bahwa yang lain juga tidak ada yang mau jatuhkan satu sama lain kok.”<sup>31</sup>

Menurut Harsono, terdapat nilai-nilai yang perlu diterapkan dalam kegiatan operasional toko. Salah satu nilai tersebut adalah kejujuran, yang juga berarti tidak boleh berbohong kepada sesama. Keterbukaan juga memainkan peranan penting. Ketika salah satu pekerja membutuhkan bantuan, Harsono berpendapat bahwa sesama pekerja boleh meminta bantuan tanpa perlu rasa malu. Selain itu, Harsono juga menambahkan bahwa dirinya percaya bahwa para pekerja di toko tersebut menyadari kejujuran dan *trust* terhadap sesama merupakan yang yang penting, karena bisa menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Namun, dalam hal-hal yang berkaitan dengan *integrity*, terdapat pula kejadian-kejadian yang menguji integritas para pekerja, termasuk Harsono.

“...waktu itu ada stok ban yang di gudang yang ternyata bannya rusak, di bagian dalamnya jadi tidak terlalu kelihatan. Nah, Har waktu itu langsung memberi tahu hal tersebut Hasyim juga, Hasyim ya langsung melapor hal tersebut ke aku. Ya untungnya waktu itu belum terkirim barangnya, langsung aku ganti yang lainnya.”<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>32</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

Hal ini menunjukkan bahwa Harsono dan pekerja lainnya masing memegang teguh nilai integritasnya dan masih mau bertanggung jawab. Ketika dihadapi situasi tersebut, Harsono sebenarnya bisa saja dengan lebih mudah tidak jujur mengenai kondisi ban tersebut dan tidak mengecek dulu ban tersebut. Namun, Harsono masih memilih untuk bersikap jujur kepada para rekan kerjanya dan pemilik toko, sehingga *integrity* Harsono juga masih terjaga.

Hasil observasi yang berkaitan dengan *integrity* Harsono menunjukkan hasil positif. Pada 21 Oktober 2024 sekitar pukul 13.30 WIB, sebelum pelanggan membeli ban mobil, Harsono terlebih dahulu mengecek kualitas bannya.<sup>33</sup> Setelah yakin bahwa ban-ban tersebut sudah bagus kualitasnya, baru ban-ban tersebut diserahkan dan dipasangkan ke mobil pelanggan.<sup>34</sup> Pelanggan juga diberikan kesempatan untuk mengecek sekilas dulu barang tersebut.<sup>35</sup> Pada 22 Oktober 2024 pukul 13.30 WIB, Har dan Andri terlihat saling membantu mengecek dan memeriksa kualitas ban-ban yang akan dibeli oleh pelanggan.<sup>36</sup> Setelah semuanya selesai dicek baru diserahkan ke rekan kerjanya untuk diantarkan ke pelanggan.<sup>37</sup> Sehingga, dari

---

<sup>33</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>34</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>35</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>36</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>37</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

observasi-observasi ini, *integrity* ada di pekerja yang bernama Harsono.

Berdasarkan hasil analisis yang mendalam melalui wawancara dan observasi, Harsono menunjukkan tanda-tanda penerapan *trust*. Melalui *ability* yang dimilikinya yaitu keahlian Harsono dalam mengecek kualitas ban dan pemasangan ban yang sulit, Harsono dipercaya rekan kerjanya dan juga pemilik toko. *Benevolence* juga terdapat di Harsono. Hubungan kerja yang positif tercermin dari kemauan Harsono untuk membantu rekan kerjanya di luar tanggung jawab utamanya. Dedikasinya dalam membimbing rekan kerjanya seperti Amir juga terlihat dalam observasi. Selain itu, Harsono memiliki *integrity*, yang tertampak jelas dari kejujurannya dalam melaporkan kondisi barang yang tidak layak dan memastikan kualitas ban yang diberikan pada pelanggan. Keseluruhan karakteristik ini menunjukkan bahwa Harsono tidak hanya merupakan pekerja senior yang andal, tetapi juga seorang pekerja yang bisa menciptakan lingkungan kerja yang saling *trust* di toko tersebut.

#### **4.3.3 Hasyim**

Hasyim adalah salah satu pekerja yang telah bekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang selama 5 tahun. Hasyim yang saat ini berusia 31 tahun dan berasal dari Malang memiliki *ability* yang menonjol dalam hal pengantaran barang. Hasyim cukup hafal kota Malang karena berasal asli dari kota Malang, sehingga Hasyim ditugaskan sebagai pengantar barang-barang ke pelanggan di sekitar kota Malang. *Ability* yang dimiliki Hasyim juga diakui oleh baik pemilik toko dan juga rekan kerjanya.

“Ya sesuai dengan sama bidang-bidangnya masing-masing. Har oke-oke aja dalam cek barang, Andri dan

Amir hafal dengan tempat-tempat ban. Hasyim biasanya kusuruh antar barang ke pelanggan juga selalu tepat waktu”<sup>38</sup>

“Ya Gun, Andri, Hasyim, dan Amir biasanya hafal barang-barang di gudang. Ya punya kemampuan masing-masing kok.”<sup>39</sup>

Menurut Harsono, Hasyim juga memiliki *ability* lainnya yaitu cukup hafal barang-barang di gudang. Hal ini menunjukkan bahwa selain pengantaran barang yang selalu tepat waktu, Harsono masih terampil dalam hal operasional toko lainnya yaitu hal-hal yang berkaitan dengan barang-barang di gudang.

“Kalau hubungan dengan rekan kerja semuanya baik saling mendukung satu sama lain.”<sup>40</sup>

“Kalau saya dengan Pak Amir sangat dekat, soalnya sebelum Amir masuk sebagai karyawan disini saya sudah akrab dekat dengan beliau. Kalau sama Pak Har saya juga baik, dan saya juga menghormati beliau karena beliau

---

<sup>38</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>39</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>40</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

senior saya dan beliau dulu yang ngajarin saya tata cara kerja di toko.”<sup>41</sup>

“...kita semua sudah seperti saudara semua, karena kita juga sudah bertahun-tahun bersama, jadi udah seperti saudara sendiri.”<sup>42</sup>

Berkaitan dengan *benevolence* atau adanya intensi atau maksud baik di antara para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang, Hasyim menyatakan bahwa hubungan para pekerja di sini baik, yang didasarkan pada rasa saling dukung atau *support* terhadap satu sama lain. Hasyim juga menambahkan bahwa hubungannya dengan Amir juga sudah akrab, bahkan sebelum Amir bergabung ke toko sebagai pekerja yang lebih baru. Hasyim juga menghormati Harsono sebagai senior yang mengajarkan tata cara kerja di toko. Pernyataan Hasyim ini juga mencerminkan bahwa para pekerja di toko sudah menganggap satu sama lain sebagai saudara sendiri.

Hal tersebut juga terdapat pada 21 Oktober 204 pukul 13.30 WIB. Pada saat itu, Har dibantu oleh pekerja-pekerja lainnya, salah satunya Hasyim dalam pengecekan kualitas suatu ban yang akan dibeli oleh pelanggan.<sup>43</sup> Ini juga membuktikan bahwa Hasyim melakukan tindakan yang berkaitan dengan *benevolence* terhadap orang lain. Meskipun pengecekan

---

<sup>41</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>42</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>43</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

kualitas ban bukanlah tugas utama dari Hasyim, tetapi Hasyim masih mau membantu tugas dari Harsono. Pada 22 Oktober 2024 pukul 13.30 WIB, ketika Har dan Andri selesai mengecek stok dan memeriksa kualitas ban-ban yang akan dibeli oleh pelanggan, Andri dan Hasyim saling membantu mengangkat ban-ban yang dibeli pelanggan ke gerobak motor yang akan dipakai Gun dalam pengantaran barang ke pelanggan.<sup>44</sup> Hal ini juga membuktikan bahwa Hasyim menerima tindakan *benevolence* dari rekan kerjanya.

“Kalau menurut saya, kalau mengantarkan barang bukan soal ahli atau tidaknya ya, tapi lebih ke sportifitas ya, mengantarkan barang kan harus sesuai dengan apa yang di pesan, tepat waktu, lebih tepatnya sih ke tanggung jawab ya, karena apa kita harus berusaha tepat waktu dalam mengantarkan barang, barang yang di pesan harus sesuai, kalau pelayanan kita bagus *cepat* customer pasti akan merasa puas. Karena siapapun bisa mengantarkan barang, tapi tidak semua orang bisa sportif dan tanggung jawab.”<sup>45</sup>

“Mengantarkan barang saya berusaha sportif, berusaha bertanggung jawab berusaha sebisa mungkin tepat waktu menuju tempat yang saya tuju untuk pengantaran

---

<sup>44</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>45</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

barang. Bertanggung jawab dalam kewajiban saya sebagai seorang karyawan.”<sup>46</sup>

Hasyim sendiri menambahkan pernyataan berkaitan dengan *ability* yang dimilikinya ini. Berdasarkan pernyataan tersebut, terlihat bahwa Hasyim menganggap bahwa tugasnya sebagai pengantar barang-barang ke pelanggan itu tidak hanya soal keahlian saja, namun juga berkaitan dengan *integrity*. Hasyim sadar akan tanggung jawabnya sebagai karyawan, dia menegaskan bahwa tanggung jawab dalam menjalankan sebuah tugas merupakan hal yang penting, contohnya mengirimkan barang yang sesuai dengan pesanan pelanggan dan mengantarkannya tepat waktu. Hasyim juga percaya bahwa pelayanan yang baik dan cepat dapat membuat pelanggan puas. Lalu, berikut adalah jawaban Hasyim ketika berhadapan bila ada situasi yang menguji *integrity*, contohnya bila ada kesalahan saat ada pengantaran barang.

“Ya kita harus ngomong jujur ke orang yang pesan, misalnya terlambat, kan pasti ada yang membuat kita terlambat, misalnya macet, kalau kita macet biasanya yang saya lakukan saya telepon ke toko dulu untuk memberi tahu ke *customer* kalau barang yang dipesan masih terjebak macet, terus sesampainya kita ke *customer* kita harus minta maaf kalau barang yang dipesan terlambat karena terjebak macet saya yakin *customer* tidak akan marah kalau kita ngomong jujur,

---

<sup>46</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

setidaknya kita telah berusaha secepat mungkin untuk mengantarkan barang tersebut.”<sup>47</sup>

Bila ada permasalahan saat pengantaran barang misalnya terlambat dalam pengantaran barang, hal yang dilakukan Hasyim adalah bertindak jujur baik kepada pelanggan dan juga pemilik toko. Saat barang sampai ke tangan pelanggan, Hasyim juga akan meminta maaf secara langsung pada pelanggan untuk menjelaskan alasan keterlambatan, seperti terjebak macet. Kondisi ini menunjukkan bahwa Hasyim menjunjung tinggi nilai kejujuran sebagai bagian dari *integrity* yang dimiliki olehnya. Selain itu, dengan hal ini, Hasyim juga memastikan hubungan baik dengan para pelanggan tetap terjaga.

“Kalau soal salah paham, tidak sampai di ambil hati, misalnya ada salah paham kita saling koreksi satu sama lain, tidak saling menganggap diri sendiri benar. Kalau kita saling menganggap bahwa diri sendiri yang paling benar, maka tidak bisa akur satu sama lain.”<sup>48</sup>

Hasyim juga menambahkan bahwa ketika ada salah paham di antara para rekan kerja di toko, para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang langsung memberi masukan terhadap satu sama lain. Menurutnya, para pekerja di toko ini tidak ada yang merasa bahwa dirinya yang paling benar dalam sebuah kondisi. Sikap ini juga mencerminkan adanya nilai budaya kerja

---

<sup>47</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>48</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

yang terbuka dan kolaboratif, di mana setiap individu bersedia menerima koreksi dari lainnya demi menjaga keharmonisan dan kerja sama yang baik dalam tim.

Tindakan yang berkaitan dengan *integrity* yang berhubungan dengan Hasyim juga terdapat di observasi-observasi yang dilakukan peneliti. Pada 21 Oktober 2024 pukul 13.30 WIB, Har dibantu para pekerja lainnya yaitu Gun dan Hasyim untuk mengecek barang yang akan dibeli pelanggan.<sup>49</sup> Setelah mereka yakin bahwa ban-ban tersebut sudah bagus kualitasnya, baru ban-ban tersebut diserahkan dan dipasangkan ke mobil pelanggan.<sup>50</sup> Hal ini juga menunjukkan bahwa terdapat rasa tanggung jawab yang dimiliki para pekerja, dalam konteks ini adalah Harsono, Gun, dan Hasyim sebelum ban-ban tersebut diserahkan ke pelanggan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap Hasyim, Hasyim menunjukkan adanya karakteristik *trust* yang terdiri dari *ability*, *benevolence*, dan *integrity*. Dari sisi *ability*, Hasyim cukup menonjol dalam kemampuannya dalam pengantaran barang, dengan keahliannya dalam menjaga ketepatan waktu dan memastikan barang yang diantar sesuai dengan kemauan pesanan pelanggan. Hal ini juga didukung oleh pemahamannya yang mendalam tentang wilayah Malang. Dalam hal *benevolence*, Hasyim juga memiliki hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerjanya, karena Hasyim sadar bahwa rasa saling mendukung dan menghormati. Selain itu, *integrity* juga tercemin dari tindakan-tindakan Hasyim yang

---

<sup>49</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>50</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

bersifat jujur, seperti mau memberi tahu pelanggan jika terjadi keterlambatan dalam pengantaran barang. Kejujuran dan rasa tanggung jawab yang dia tunjukkan baik pada pelanggan, pemilik toko, dan rekan kerjanya menegaskan bahwa *integrity* telah dipegang teguh oleh Hasyim.

#### 4.3.4 Amir

Amir telah bekerja di Toko Rejeki Baru Ban selama 2 tahun. Amir saat ini berusia 30 tahun berasal dari Malang. Budi sebagai pemilik toko sering menyuruh Amir sebagai pekerja yang membantu dalam pengelolaan stok barang di gudang. Namun, karena masih cukup baru di toko, Andri masih merasa agak kesulitan dalam menghafal stok barang, karena tugas utama dalam mengecek keluar masuk barang di gudang adalah pekerja lainnya, yaitu Andri. Hal ini juga dinyatakan secara langsung oleh Amir. Amir juga menambahkan bahwa rekan kerjanya, Andri, cukup hafal dalam stok-stok di gudang sehingga ditugaskan dalam pengelolaan stok barang.

“Mengenai stok di gudang saya sedikit kesulitan menghafal stok karena berbagai macam merek dan berbeda beda ukuran dan saya sendiri bukan orang bagian tukang cek keluar masuk barang.”<sup>51</sup>

“Ada lagi bernama Andri, Mbak. Tapi orangnya tidak masuk karena sakit.”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>52</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

“Ya Mbak, memang ditugaskan dari Bos sebagai tukang Gudang.”<sup>53</sup>

Maka dari hal ini, bisa disimpulkan bahwa Amir belum memiliki *ability* khusus secara spesifik dalam pengelolaan barang di gudang. Walaupun begitu, Amir tidak segan-segan untuk mengakui kemampuan rekan kerjanya dalam pengelolaan barang di gudang. Selain itu, Amir masih mau membantu hal-hal yang berkaitan dengan menata atau mengeluarkan ban dari gudang, karena dirinya merasa bahwa kalau hanya 1 orang yang mengurus maka orang tersebut nantinya akan kesulitan. Hal ini juga menandakan bahwa *benevolence* terdapat di Hasyim.

“Ya Mbak, kami selalu membantu menata/mengeluarkan ban dari gudang karena kalau hanya satu orang kesulitan Mbak untuk mengangkat barang tersebut.”<sup>54</sup>

“Sering Mbak, sering-sering tentang pemasangan ban yang agak sulit terutama bertanya cara kepada Pak Har selaku senior, Mbak.”<sup>55</sup>

Walaupun Amir juga belum berpengalaman dan memiliki pengetahuan yang luas terkait pemasangan ban yang agak sulit,

---

<sup>53</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>54</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>55</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

Amir mau bertanya kepada Harsono. Saling berbagi info juga termasuk dalam karakteristik *trust*, yaitu *benevolence*. *Benevolence* berarti adanya intensi baik diantara pihak yang terlibat *trust* (Mayer dalam Svare et al., 2019). Selain itu, sikap di mana dia berusaha membantu rekan-rekan kerjanya dengan tujuan untuk membantu meringankan beban rekan-rekan kerjanya terutama dalam tugas yang memerlukan kerjasama seperti menata dan mengangkat ban, mencerminkan adanya *benevolence* di tindakan Hasyim.

“*Alhamdulillah* kami tidak pernah salah paham sesama pekerja Mbak karena kami kalau ada kerjaan untuk satu orang kami selalu membantu/bergerak semua, Mbak.”<sup>56</sup>

“Iya Mbak sejauh ini masih baik Mbak.”<sup>57</sup>

Amir menambahkan bahwa hubungan pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang juga baik-baik saja. Hubungan yang baik ini tidak terlepas dari para pekerja yang saling mau memahami satu sama lain. Bila ada yang perlu dikerjakan, para pekerja termasuk Amir mau saling membantu dan bergerak.

“Saling bekerja sama memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan biar pelanggan puas dengan pelayanan dan keramahan kami semua.”

---

<sup>56</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>57</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

Ketika Amir membahas mengenai nilai-nilai yang berhubungan dengan *integrity*, Amir berpendapat bahwa bekerja sama adalah hal yang penting. Hal tersebut menghasilkan pelayanan yang baik untuk pelanggan, demi kepuasan pelanggan. Nilai keramahan juga dianggap Amir merupakan hal yang penting, sehingga pelanggan bisa puas mengenai kinerja para pekerja.

Hal *benevolence* sekaligus *integrity* di mana Amir terlibat juga terdapat di observasi yang dilakukan peneliti. Pada 22 Oktober 2024 pukul 15.50 WIB, terdapat pelanggan yang datang ke toko yang ingin mengganti salah satu bannya karena ban miliknya bocor.<sup>58</sup> Amir pun segera cekatan bersama Harsono untuk mengganti ban tersebut. Harsono juga mau mengajarkan hal-hal yang berhubungan dengan pemasangan ban kepada Amir. Hasil menunjukkan bahwa setelah pemasangan ban tersebut selesai, pelanggan puas dengan hasil tersebut.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, Amir menunjukkan *trust* melalui *benevolence* dan *integrity* saja. Kemampuan atau *ability* spesifiknya masih dalam tahap pengembangan. Amir masih mengakui keterbatasannya dalam penghafalan stok barang. Namun, Amir tetap berusaha membantu rekan-rekan kerjanya dalam menata dan mengeluarkan barang dari gudang, serta masih menunjukkan sikap mau belajar. Hal ini terlihat pada kemauannya yang mau bertanya kepada Harsono mengenai pemasangan ban yang sulit. Sikap ini juga mencerminkan adanya *benevolence*, yaitu niat baik untuk meringankan beban rekan kerjanya. *Integrity* juga terdapat di Amir, terlihat dari tindakannya yang menjunjung nilai kerja sama dan keramahan

---

<sup>58</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

dalam pelayanan pada pelanggan. Pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, menandakan *integrity* Amir dalam memberikan pelayanan terbaik.

#### **4.4 Analisis *Trust* Antar Pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang**

*Trust* terdiri dari 3 karakteristik mendasar yang perlu ada, yaitu *ability*, *benevolence*, dan *integrity*. Dalam sebuah entitas, *trust* merupakan hal yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Berdasarkan hasil keterangan para narasumber dan juga observasi, terdapat karakteristik-karakteristik *trust* yang akan dianalisis lebih lanjut, yaitu *ability*, *benevolence*, dan *integrity*.

##### **4.4.1 *Ability***

Salah satu karakteristik yang perlu ada dalam sebuah *trust* adalah *ability*. *Ability* merujuk pada sekelompok kemampuan atau keterampilan yang menyebabkan suatu pihak mempunyai pengaruh dalam suatu bidang tertentu (Mayer dalam Svare et al., 2019). Dalam konteks ini, kemampuan tersebut perlu bersifat khusus dan signifikan karena pihak yang diberi *trust* tersebut sangat kompeten di bidang tersebut, sehingga pihak lain mau memberi *trust* pada pihak tersebut. Para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban memiliki kemampuan tertentu, yang telah diakui oleh sesama rekan kerja dan juga pemilik toko.

“Ya sesuai dengan sama bidang-bidangnya masing-masing. Har oke-oke aja dalam cek barang, Andri dan Amir hafal dengan tempat-tempat ban. Hasyim biasanya

kusuruh antar barang ke pelanggan juga selalu tepat waktu”<sup>59</sup>

“Ya Gun, Andri, Hasyim, dan Amir biasanya hafal barang-barang di gudang. Ya punya kemampuan masing-masing kok.”<sup>60</sup>

“Sering Mbak, sering-sering tentang pemasangan ban yang agak sulit terutama bertanya cara kepada Pak Har selaku senior, Mbak.”<sup>61</sup>

Namun, narasumber Amir mengakui dia masih belum terlalu ahli dalam bidangnya, yaitu mengelola stok.

“Mengenai stok di gudang saya sedikit kesulitan menghafal stok karena berbagai macam merek dan berbeda beda ukuran dan saya sendiri bukan orang bagian tukang cek keluar masuk barang.”<sup>62</sup>

Pada hasil observasi juga menunjukkan bahwa ada interaksi dimana Budi sebagai pemilik toko menyuruh Har untuk mengecek kualitas ban sebelum ban tersebut dibeli oleh

---

<sup>59</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>60</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>61</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>62</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

pelanggan.<sup>63</sup> Selain itu, pada hasil observasi lainnya terdapat interkasi dimana Amir mengaku bahwa memang dirinya belum terlalu paham mengenai pemasangan ban, karena membutuhkan pengetahuan teknis yang tinggi, sehingga Amir bertanya-tanya dan meminta bantuan Harsono sebagai pekerja yang lebih ahli.<sup>64</sup>

Sehingga, dalam komponen *ability*, masing-masing pekerja menunjukkan kemampuan atau *ability* yang saling melengkapi dalam pekerjaan mereka. Kemampuan ini juga diakui oleh masing-masing pekerja. Harsono memiliki keahlian dalam pengecekan kualitas barang dan kompetensi teknis yang unggul, sehingga menjadi rujukan utama bagi pekerja lain dalam pengambilan keputusan teknis. Hasyim dikenal sebagai pekerja yang dapat mengantarkan barang tepat waktu. Selain itu, observasi juga menunjukkan adanya pembagian tugas berdasarkan kemampuan masing-masing. Namun, pekerja bernama Amir masih belum memiliki kemampuan khusus. Hal ini diakui oleh Amir sendiri, yang merasa bahwa dia belum terlalu ahli dalam menghafal stok di gudang. Meski demikian, interaksinya dengan Harsono menunjukkan bahwa Amir berusaha meningkatkan kemampuannya melalui kolaborasi dan pembelajaran.

#### **4.4.2 Benevolence**

*Benevolence* diartikan sebagai pemberi *trust* percaya pihak yang diberi *trust* juga memiliki maksud atau intensi yang baik terhadap sesama (Mayer dalam Svare et al., 2019). Para

---

<sup>63</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>64</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

pekerja di Toko Rejeki Baru Ban terlihat akrab dan suka membantu satu sama lain walaupun di luar jam kerja dan di luar bagian tugas masing-masing.

“Ya pastinya di sini juga saling bantu... Andri yang biasanya hafal tempat ban-ban di gudang, ya membantu Har buat mencari barang...”<sup>65</sup>

“Ya, kadang mereka kalau ada yang tidak tahu salah satu tempatnya pelanggan, ya saling tanya-tanya, saling berbagi info.... misalnya juga terkadang berbagi info jalan pintas untuk menghindari macet.”<sup>66</sup>

“Ya kalau misalnya *Sholat* Jumat, terkadang aku melihat mereka pergi ke bersama-sama lalu kalau makan siang, terkadang aku melihat mereka membawa bekal masing-masing, terus makan bersama di depan toko, aku senang melihatnya.”<sup>67</sup>

“... kalau Andri sedang sibuk, ya dibantu oleh Har untuk mencari barang di gudang... Terkadang juga Amir

---

<sup>65</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>66</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>67</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

walaupun masih belajar dia tetap cukup baik untuk memperhatikan barang-barang.”<sup>68</sup>

“Ya baik-baik saja. Kita semua saling bantu kalau di Toko kalau ada apa-apa.”<sup>69</sup>

“Iya, kita saling bantu di Toko. Kita semua percaya kalau satu sama lain itu semua mau saling bantu, tidak ada yang mau saling menjatuhkan.”<sup>70</sup>

“Kalau hubungan dengan rekan kerja semuanya baik saling *support* satu sama lain.”<sup>71</sup>

“Kalau saya dengan Pak Amir sangat dekat, soalnya sebelum Amir masuk sebagai karyawan disini saya sudah akrab dekat dengan beliau. Kalau sama Pak Har saya juga baik, dan saya juga menghormati beliau karena beliau senior saya dan beliau dulu yang ngajarin saya tata cara kerja di toko.”<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>69</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>70</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>71</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>72</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

“...kita semua sudah seperti saudara semua, karena kita juga sudah bertahun-tahun bersama, jadi udah seperti saudara sendiri.”<sup>73</sup>

“Ya Mbak, kami selalu membantu menata/mengeluarkan ban dari gudang karena kalau hanya satu orang kesulitan Mbak untuk mengangkat barang tersebut.”<sup>74</sup>

“Sering Mbak, sering-sering tentang pemasangan ban yang agak sulit terutama bertanya cara kepada Pak Har selaku senior, Mbak.”<sup>75</sup>

“...karena kami kalau ada kerjaan untuk satu orang kami selalu membantu/bergerak semua, Mbak.”<sup>76</sup>

Observasi juga menguatkan bukti bahwa *benevolence* memang ada di toko ini. Pada hari ke-1 observasi pada pukul 13.30 WIB, Har dibantu pekerja-pekerja lainnya yaitu Gun dan Hasyim untuk mengecek kualitas ban yang akan diantar ke pelanggan.<sup>77</sup> Pemasangan ban-ban tersebut pun dilakukan secara bersama-sama, tidak hanya Harsono, namun juga Gun dan

---

<sup>73</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>74</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>75</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>76</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>77</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

Hasyim ikut berpartisipasi dalam pemasangan tersebut.<sup>78</sup> Di observasi pada hari ke-2, juga ada fenomena dimana Har dan Andri juga saling membantu untuk mengecek stok dan memeriksa kualitas ban-ban yang akan dikirimkan kepada pelanggan.<sup>79</sup> Setelah semuanya dicek, Andri dan Hasyim juga mengangkat ban-ban yang akan dibeli tersebut ke gerobak motor, yang selanjutnya akan dikirimkan kepada pelanggan.<sup>80</sup> Di hari yang sama juga, terlihat bahwa Harsono juga membantu mengajarkan hal-hal yang berkaitan dengan pemasangan ban kepada Amir yang belum terlalu mengerti mengenai pemasangan ban.<sup>81</sup>

Di aspek *benevolence*, para pekerja menunjukkan kepedulian dan niat baik satu sama lain di luar tugas utama pekerjaan mereka. Harsono terlihat menunjukkan sikap empatinya dengan membantu rekan-rekan kerjanya menyelesaikan tugas sulit. Amir, walaupun masih belum memiliki suatu kemampuan spesifik, juga terlihat masih mau membantu rekan-rekan kerjanya dan mau meminta bantuan kepada salah satu pekerja yang senior, yaitu Harsono. Sementara itu, Hasyim juga mau membantu rekan-rekan kerjanya. Misalnya, Hasyim mau membantu dalam hal pengecekan kualitas barang, yang seharusnya hal itu merupakan tanggung jawab utama Harsono.

---

<sup>78</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>79</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>80</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>81</sup> *Observasi Hari Ke-2*, 22 Oktober 2024 pukul 12.15 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

Hal tersebut juga terlihat dari kemauannya membantu Gun dalam mengangkat barang-barang untuk diantar Gun ke pelanggan. Sehingga, aspek *benevolence* memang ada di antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang.

Secara keseluruhan, komponen *benevolence* juga menjadi aspek yang paling menonjol dalam hubungan antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang. Hal ini terlihat dari tingginya tingkat kepedulian, kerja sama, dan hubungan erat di antara mereka, baik dalam konteks pekerjaan maupun interaksi di luar tugas utama masing-masing. *Benevolence* yang kuat ini tidak hanya membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga mendukung efektivitas kerja secara keseluruhan.

#### **4.4.3 Integrity**

*Integrity* mengacu pada kesamaan nilai-nilai yang dianggap dapat diterima oleh para pihak yang terlibat dalam *trust*, misalnya kejujuran, konsistensi, keadilan, dan nilai-nilai lainnya (Mayer dalam Svare et al., 2019). Hal ini juga terdapat di Toko Rejeki Baru Ban Malang.

“Jujur Ngel, itu penting banget. Terbuka ya penting, ga usah saling nutup-nutupi.. toh disini pada kerja bareng hehe. Terus kalo kerja, ya ga boleh males-malesan. Kudu disiplin Ngel.”<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

“Hmm, ya ada, misal kita harus saling jujur, ndak boleh bohong-bohong gitu sama yang lainnya. Trus kalo butuh bantuan, ya tinggal bilang ke sesama aja, ndak perlu sungkan-sungkan.”<sup>83</sup>

“Ya karena sih, para bapak-bapak disini sadar bahwa jujur itu penting, percaya pada sesama itu penting, Pak Har sendiri yakin bahwa yang lain juga ga ada yang mau jatuhin satu sama lain kok.”<sup>84</sup>

“Mengantarkan barang saya berusaha sportif, berusaha bertanggung jawab berusaha sebisa mungkin tepat waktu menuju tempat yang saya tuju untuk pengantaran barang. Bertanggung jawab dalam kewajiban saya sebagai seorang karyawan.”<sup>85</sup>

“Saling bekerja sama memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan biar pelanggan puas dengan pelayanan dan keramahan kami semua.”<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>84</sup> Harsono, *Wawancara*, 21 Oktober 2024 pukul 12.18 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

<sup>85</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>86</sup> Amir, *Wawancara*, 7 November 2024 pukul 10.57 WIB melalui obrolan WhatsApp

Pernah ada juga situasi di mana integritas para pekerja diuji. Namun, hal ini bukanlah masalah karena segera ditangani baik oleh pemilik maupun para pekerja.

“...waktu itu ada stok ban yang di gudang yang ternyata bannya rusak, di bagian dalamnya jadi *nggak* terlalu kelihatan. Nah si Har waktu kapan langsung *ngasih* tau ke Hasyim juga, Hasyim ya langsung laporan ke aku. Ya untungnya waktu itu belum kekirim barangnya, langsung *tak* ganti yang lainnya.”<sup>87</sup>

Narasumber Hasyim juga menambahkan bila ada kesalahan pengantaran barang, maka perlu meminta maaf dan jujur ke pelanggan dan juga pemilik toko. Narasumber Hasyim juga menjelaskan apa yang biasanya dilakukan bila ada kesalahpahaman yang terjadi di antara para pekerja di toko.

“Ya kita harus ngomong jujur ke orang yang *pesen*, misal *kan telat*, kan pasti ada yang membuat kita telat misal *kan* macet, kalau kita macet biasanya yang saya lakukan saya telpon ke toko dulu suruh *ngabarin* ke *customer* kalau barang yang dipesan masih terjebak macet, terus sesampainya kita ke *customer* kita harus minta maaf kalau barang yang dipesan telat karena terjebak macet saya yakin *customer ga* akan marah kalau kita ngomong

---

<sup>87</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

jujur, setidaknya kita telah berusaha secepat mungkin untuk mengantarkan barang tersebut.”<sup>88</sup>

“Kalau soal salah paham sih *ga* sampai di ambil hati *sih*, *misalkan* ada salah paham kita saling koreksi satu sama lain, *ga* saling berebut benar. Kalau kita saling *berebut* benar *ga bakalan* akur satu sama lain.”<sup>89</sup>

Komponen *integrity* juga terlihat pada observasi yang dilakukan peneliti. Pada observasi, sebelum pelanggan membeli ban, Har dibantu pekerja-pekerja lainnya yaitu Gun dan Hasyim mengecek kualitas ban dulu sebelum diberikan ke pelanggan. Setelah mereka yakin bahwa ban-ban tersebut sudah memang bagus kualitasnya, baru dipasangkan ke mobil pelanggan.<sup>90</sup>

Dalam segi *integrity*, terlihat para pekerja menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, komitmen yang kuat, dan tanggung jawab. Hal tersebut terlihat dari komitmen yang kuat para pekerja terhadap nilai-nilai tersebut. Harsono terlihat menjalankan tugasnya sesuai prosedur dan standar yang ada, mencerminkan prinsipnya untuk selalu bekerja secara etis dan profesional. Hasyim juga terlihat konsisten dan tepat waktu dalam menjalankan tugasnya mengantarkan barang pada pelanggan. Hasyim juga mau meminta maaf bila ada kesalahan-kesalahan yang dilakukannya. Amir juga menjunjung tinggi nilai

---

<sup>88</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>89</sup> Hasyim, *Wawancara*, 5 November 2024 pukul 10.53 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>90</sup> *Observasi Hari Ke-1*, 21 Oktober 2024 pukul 13.00 WIB di Toko Rejeki Baru Ban Malang

bekerjasama antar pekerja demi memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Sehingga, semua komponen *trust*, yaitu *ability*, *benevolence*, dan *integrity* ada di antar pekerja.

#### **4.5 Upaya Peningkatan *Trust* Antar Pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapati bahwa karakteristik-karakteristik *trust* antar pekerja telah ada, meskipun masih terdapat area yang memerlukan perhatian lebih, seperti *ability* pada Amir yang masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Untuk upaya peningkatan *trust* antar pekerja, Fukuyama (1996) menyatakan bahwa pemilik toko tidak perlu mengintervensi para pekerjanya terlalu menyeluruh, serta memperhatikan kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi para karyawannya.

##### **4.5.1 Tidak Mengintervensi Terlalu Menyeluruh**

Fukuyama (1996) menyatakan bahwa dalam konteks bisnis, pemimpin atau pemilik sebuah bisnis tidak boleh mengintervensi para karyawannya terlalu menyeluruh. Fukuyama (1996) juga menambahkan bahwa dalam konteks bisnis, perlu ada sistem demokrasi yang liberal. Demokrasi liberal yang dimaksud adalah adanya pengakuan jati diri para pekerja secara setara, serta memberikan peluang bagi individu maupun komunitas untuk bebas dalam mengembangkan taraf dan standar kehidupannya dengan kreatif dalam semangat kesetaraan. Namun, hal ini juga berarti pemimpin bisnis tidak membebaskan para pekerjanya sebebaskan-bebasnya tetap juga perlu menghadirkan keseimbangan yang stabil agar entitas bisnis tersebut tetap berjalan sesuai tujuan bisnis. Sehingga, hal yang

bisa dilakukan oleh pemilik toko adalah menerapkan sistem demokrasi yang liberal, dimana pemilik toko memberikan kebebasan terhadap pekerjanya untuk melakukan pekerjaannya namun tetap diawasi, sehingga bila ada tindakan-tindakan yang kekeliruan yang mengarah di luar tujuan bisnis bisa segera teratasi.

Selama ini, tidak ada tanda-tanda bahwa pemilik toko melakukan intervensi kepada para karyawannya. Oleh karena itu, pemilik toko perlu melanjutkan hal ini, yaitu tetap tidak mengintervensi karyawannya, melainkan tetap memberikan peluang bagi para pekerja untuk bekerja sesuai kemampuan masing-masing. Namun, perlu dicatat bahwa pemilik toko tetap perlu melakukan pengawasan berkala, agar proses-proses bisnis tetap berjalan sesuai tujuan bisnis.

#### **4.5.2 Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi**

Fukuyama (1996) menambahkan bahwa pemilik toko juga perlu memperhatikan kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi para pekerjanya untuk meningkatkan *trust*. Namun, terdapat keraguan ketika pemilik toko menjawab pertanyaan peneliti mengenai faktor kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi para pekerjanya.

Saat ditanya mengenai apa kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi para pekerjanya, pemilik toko hanya menjawab kurang lebih tahu. Hal ini terlihat dari jawaban wawancara pemilik toko ketika ditanya apakah pemilik toko mengetahui kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi para pekerjanya.

“Hmmm mungkin kurang lebih tahu *sih*.”<sup>91</sup>

“Kalo ekonomi ya *kayaknya* gaji keuangan, kalo *non* ekonomi mungkin lebih ke arah nilai-nilai yang positif ya, misalnya kebahagiaan. Terus mungkin juga *ngelengkapi* kebutuhan-kebutuhan seperti uang makan dan transportasi, itu penting *sih*.”<sup>92</sup>

“Kurang lebih *sih*, kalau sekarang, ya itu tadi tentang pengertian kalau nilai-nilai tersebut penting.”<sup>93</sup>

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemilik toko masih ragu mengenai pemahaman dan langkah konkret dalam memenuhi kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi pekerja. Pemilik toko mengakui pentingnya nilai-nilai tersebut, tetapi belum yakin mengenai langkah-langkah spesifik yang perlu dilakukan. Maka dari itu, langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam mengatasi hal yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi adalah memberi pemahaman mengenai teori peningkatan *trust* tentang pentingnya pemenuhan kebutuhan ekonomi kepada pemilik toko. Selain itu, perlu adanya langkah upaya peningkatan kesejahteraan ekonomi, misalnya memberikan tambahan bonus finansial yang berbasis kinerja masing-masing pekerja.

---

<sup>91</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>92</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

<sup>93</sup> Budi Santoso Angdi, *Wawancara*, 3 November 2024 pukul 15.10 WIB melalui obrolan WhatsApp

### 4.5.3 Pemenuhan Kebutuhan Non-Ekonomi

Mengenai pemenuhan kebutuhan non-ekonomi, pemilik toko juga masih ragu tentang pentingnya pemenuhan kebutuhan non-ekonomi untuk para pekerja. Oleh karena itu, langkah-langkah yang bisa diambil untuk mengatasi hal tersebut adalah memberi pengetahuan mengenai teori peningkatan *trust* tentang pentingnya pemenuhan kebutuhan non-ekonomi. Hal tersebut juga tidak lepas dari kebutuhan yang bersifat emosional demi meningkatkan *trust* antar pekerja. Contoh yang bisa diambil adalah mengadakan acara *bonding* yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan antar pekerja, misalnya mengadakan acara makan malam bersama tiap beberapa bulan sekali. Dengan adanya acara tersebut, para pekerja bisa lebih dekat satu sama lain. Hal ini juga berarti akan adanya peningkatan komunikasi yang transparan dan efektif dengan membangun komunikasi yang semakin terbuka baik antara pemilik toko dan para karyawan, dan antar para karyawan.

Hal lainnya yang dapat dilakukan adalah menyediakan ruang untuk umpan balik dan apresiasi terhadap karyawan. Pemilik toko dapat mengadakan sesi rutin, seperti pertemuan mingguan atau bulanan, di mana karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan ide, saran, atau keluhan. Hal ini juga dapat berupa makan malam bersama setiap beberapa bulan sekali. Dengan adanya ruang dialog seperti ini, karyawan merasa lebih dihargai dan didengar, yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa percaya mereka terhadap pemilik toko dan sesama pekerja. Selain itu, pemilik toko juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan memperhatikan aspek-aspek kecil seperti memastikan kondisi fisik tempat kerja yang bersih dan nyaman, serta memberikan waktu istirahat yang cukup. Lingkungan kerja

yang mendukung secara psikologis dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

#### **4.6 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapati kontribusi praktis yang signifikan di bidang manajemen terkait peningkatan *trust* pada pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang. Fukuyama (1996) menyebutkan bahwa *trust* merupakan modal sosial yang penting dalam mengembangkan sebuah kerjasama untuk mencapai kesejahteraan. *Trust* memungkinkan individu untuk bekerja lebih hemat dan efisien dengan mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. Dalam lingkungan kerja yang penuh *trust*, setiap individu percaya bahwa rekan kerjanya memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan kolektif. Hal tersebut juga menyebabkan para individu untuk menenyampingkan keuntungan pribadi untuk keuntungan jangka panjang segala pihak dan tidak akan mengambil tindakan yang membuat bisnis rugi.

Di sisi lain, kurangnya *trust* antar sesama dan ketidakpedulian pada individu-individu dalam sebuah kelompok bisa menyebabkan timbulnya rasa curiga (Cornelis, 2017). Rasa curiga ini dapat menimbulkan berbagai konflik yang dapat merugikan baik secara finansial maupun non-finansial. Para individu hanya akan mementingkan dirinya sendiri, yang dapat menyebabkan individu-individu tersebut mengambil tindakan yang bisa merugikan pihak lain, terutama bisnis tersebut.

Para pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang perlu menjadi suatu kelompok yang para pekerjanya memiliki *trust* yang tinggi antar sesama, sehingga kinerjanya bisa maksimal. Bila para pekerja tersebut sadar akan pencapaian tujuan bersama,

para individu tersebut akan mau menjadi proaktif dalam bidangnya masing-masing, sehingga kinerja para pekerja tersebut semakin meningkat. Bila kinerjanya meningkat, maka sebuah bisnis tersebut bisa lebih sejahtera.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Trust* antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang secara umum sudah ada, dengan deskripsi sebagai berikut:
  - a. *Ability* yang dimiliki masing-masing pekerja umumnya ada. Terdapat pembagian tugas yang didasarkan kemampuan para pekerja. Kemampuan-kemampuan ini juga telah diakui oleh antar para pekerja. Pekerja yang bernama Harsono memiliki kemampuan dalam pengecekan kualitas barang. Lalu, pekerja yang bernama Hasyim selalu mengantarkan barang pada tepat waktu dengan tanggung jawab. Sedangkan, Amir masih belum memiliki kemampuan khusus.
  - b. *Benevolence* antar pekerja sudah ada. Para pekerja mau membantu satu sama lain walaupun pekerjaan tersebut di luar bidang utama tugas masing-masing. Pekerja yang bernama Harsono juga masih mau membantu rekan-rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang sulit. Hasyim juga membantu rekan-rekan kerjanya dalam

pengecekan kualitas barang, yang seharusnya hal tersebut merupakan bidang utama pekerjaan Harsono. Amir, walaupun belum mempunyai kemampuan khusus masih mau membantu rekan-rekan kerjanya. Hasyim juga mau membantu dalam hal pengecekan kualitas barang, yang seharusnya hal itu adalah tanggung jawab Harsono.

- c. *Integrity* ada di antar pekerja Toko Rejeki Baru Ban Malang. Terlihat pada para pekerja yang menjunjung nilai kejujuran, komitmen yang kuat, dan juga tanggung jawab. Harsono melakukan tugasnya sesuai prosedur yang ada. Selain itu, ketika ada situasi yang menguji integritas dimana Harsono menemukan ada barang yang kualitasnya kurang baik, Harsono lalu melaporkan hal tersebut ke rekannya, yaitu Hasyim. Hasyim pun juga segera melaporkan hal tersebut ke pemilik toko. Amir juga menjunjung tinggi nilai kerja sama demi memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.
2. Upaya peningkatan *trust* yang bisa dilakukan oleh pemilik toko adalah pemilik toko perlu tetap melanjutkan untuk tidak mengintervensi para pekerjanya terlalu menyeluruh dan mendetail. Bentuknya juga dapat berupa penerapan sistem demokrasi yang masih liberal, dimana adanya pengakuan jati diri para pekerja secara setara, dan juga memberikan peluang bagi para individu untuk mengembangkan standar kehidupannya dengan kreatif tetapi masih dalam semangat kesetaraan. Pemilik

toko tetap perlu menghadirkan keseimbangan yang stabil agar entitas bisnis tersebut juga tetap berjalan sesuai tujuan utama bisnis, jadi tetap mengawasi para pekerjanya. Selanjutnya, pemilik toko perlu memperhatikan kebutuhan ekonomi para pekerjanya, yang dapat berupa memberikan tambahan bonus finansial berbasis kinerja demi memberikan semangat tambahan para pekerja dalam bekerja. Selanjutnya, pemilik toko perlu memperhatikan kebutuhan non-ekonomi para pekerja, yang juga berbentuk dalam kebutuhan emosional. Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk mengadakan acara makan malam bersama tiap beberapa bulan sekali, agar para pekerja lebih dekat satu sama lain.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan pada pemilik toko sebagai upaya peningkatan *trust* antar pekerja di Toko Rejeki Baru Ban Malang adalah:

1. Melakukan rotasi kerja kepada pekerja yang bernama Amir yang belum memiliki kemampuan khusus. Dengan hal ini, bidang khusus kemampuan Amir nantinya akan terlihat seiring berjalannya waktu.
2. Memberi pemahaman mendalam kepada pemilik toko mengenai teori peningkatan *trust* tentang pentingnya pemenuhan kebutuhan ekonomi dan non-ekonomi untuk menciptakan hubungan dan iklim kerja yang lebih solid. Selain itu, pemilik toko juga perlu memberikan

contoh bagi para pekerjanya untuk meningkatkan *trust*, misalnya terus bersikap konsisten dan jujur.

3. Mengadakan acara makan malam bersama tiap beberapa bulan sekali untuk meningkatkan hubungan antar pekerja. Dengan hal seperti ini, diharapkan adanya peningkatan komunikasi yang efektif dan transparan terhadap sesama.

### **Referensi:**

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Syakir Media Press.
- Ancok, D. (2002). Membangun kepercayaan menuju indonesia madani, demokratis, dan damai. *Buletin Psikologi*, 10(2), 45-57. <https://doi.org/10.22146/bpsi.7451>
- Carlock, R. S., Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business*. Palgrave.
- Cornelis, P. E. J. (2017). *Trust building (membangun kepercayaan) warga jemaat GPIB effatha dengan komunitas lintas agama di bunyu Kalimantan utara*. [Doctoral dissertation, Universitas Kristen Satya Wacana]. <https://repository.uksw.edu/handle/123456789/17387>
- Cresswell, J. W. & Cresswell, J. D. (2018). *Research design* (5th ed). SAGE Publications, Inc.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. Free Press Paperbacks.

- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Mizan.
- Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of management theory volume one*. Sage Reference.
- Kurniawan, N. I. (2014). *Peran saling percaya dengan kenyamanan karyawan koperasi simpan pinjam (ksp) bangun jaya mandiri pasuruan* [Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/814/>
- Lasmi A., Bayhaq iH., & SuhairiS. (2021). Membangun kerjasama tim yang efektif dalam organisasi. *Da'watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, e(1), 35-45. <https://doi.org/10.47467/dawatuna.v2i1.509>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Murbandono, Try. (2021). *Konsep saling percaya (mutual trust) antar relawan (study fenomenologi para relawan di situs ndalem pojok bung karno kec. wates, kab. kediri)*. Undergraduate (S1) thesis.
- Radjab, E., Rahim, H. (2017). *Manajemen strategi*. Lembaga Perpusakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Santoso, T. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Pustaka Saga.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Alfabeta.
- Svare, H., Gausdal, A. H., & Möllering, G. (2019). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in

innovation networks. *Industry and Innovation*, 27(6), 585–604.

<https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1632695>

\*<sup>1</sup>) Sebuah resitasi atas karya bersama Angelia Angdi, Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2024.

### 3. Manajemen Waktu

**M**anajemen waktu adalah kemampuan untuk mengatur dan memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien. Manajemen waktu dapat membantu seseorang mencapai tujuannya dengan lebih cepat dan baik. Manajemen waktu penting untuk: meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, mencapai tujuan hidup, menjadi pribadi yang profesional, menghemat waktu, dan meningkatkan pendapatan.

#### A. Konsep Waktu dalam Manajemen

Merujuk pada bagaimana waktu dikelola untuk mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien. Waktu adalah sumber daya yang terbatas, dan dalam manajemen, pengelolaan waktu yang baik sangat penting untuk meningkatkan produktivitas serta memastikan tujuan organisasi tercapai tepat waktu. Konsep ini mencakup berbagai hal, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi waktu dalam konteks kegiatan organisasi atau individu.

Beberapa elemen utama dari manajemen waktu adalah:

1. **Perencanaan Waktu:** Merencanakan kegiatan yang perlu dilakukan, menetapkan prioritas, dan menentukan batas waktu untuk setiap tugas atau proyek. Perencanaan waktu yang baik memerlukan penilaian realistis terhadap waktu yang tersedia dan estimasi waktu untuk menyelesaikan berbagai tugas.
2. **Prioritas:** Menentukan tugas mana yang harus didahulukan. Pendekatan ini sering menggunakan

teknik seperti matriks Eisenhower, yang membagi tugas berdasarkan urgensi dan pentingnya, membantu manajer fokus pada hal-hal yang benar-benar vital.

3. Pengorganisasian Waktu: Mengatur sumber daya dan waktu dengan cara yang efisien. Ini termasuk menetapkan jadwal yang jelas, mendelegasikan tugas dengan tepat, dan menghindari pemborosan waktu.
4. Pengendalian Waktu: Mengawasi dan mengendalikan bagaimana waktu digunakan selama pelaksanaan kegiatan. Ini memastikan bahwa jadwal tetap pada jalurnya dan memberikan ruang untuk penyesuaian bila diperlukan.
5. Evaluasi dan Refleksi: Setelah tugas atau proyek selesai, penting untuk mengevaluasi bagaimana waktu dikelola dan apakah tujuan tercapai sesuai dengan rencana. Ini memberikan wawasan untuk perbaikan dalam pengelolaan waktu di masa depan.

Pengelolaan waktu dalam manajemen bukan hanya tentang menyelesaikan tugas tepat waktu, tetapi juga tentang mengelola prioritas dan energi dengan cara yang lebih produktif dan terorganisir.

## **B. Manajemen Waktu yang Efektif Sangat Penting**

Dalam dunia manajemen memungkinkan individu atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara yang lebih efisien, mengurangi stres, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tanpa pengelolaan waktu yang tepat, seseorang atau

sebuah organisasi bisa kehilangan fokus, membuang-buang sumber daya, dan akhirnya menghambat pencapaian tujuan yang diinginkan.

Pentingnya Manajemen Waktu dalam Konteks Manajemen:

1. Meningkatkan Produktivitas: Manajemen waktu yang baik memungkinkan individu dan tim untuk bekerja dengan lebih efisien, menyelesaikan tugas lebih cepat tanpa mengorbankan kualitas. Dengan memprioritaskan tugas yang lebih penting dan mendesak, mereka dapat fokus pada hal-hal yang memberikan dampak besar.
2. Mengurangi Stres dan Beban Kerja: Ketika waktu dikelola dengan baik, seseorang dapat menghindari tumpukan pekerjaan yang menumpuk dan tenggat waktu yang mendekat. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan menetapkan jadwal, seseorang bisa bekerja lebih terorganisir dan lebih tenang, mengurangi perasaan terburu-buru.
3. Pencapaian Tujuan Jangka Panjang: Manajemen waktu yang baik membantu individu atau organisasi untuk merencanakan dan memprioritaskan tindakan yang mendukung tujuan jangka panjang mereka. Ini memberi mereka kerangka waktu yang jelas dan cara untuk mengukur kemajuan.
4. Peningkatan Kualitas Kehidupan Pribadi: Salah satu manfaat utama manajemen waktu adalah memungkinkan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan merencanakan waktu kerja yang lebih efisien,

individu dapat memiliki lebih banyak waktu untuk keluarga, rekreasi, dan kegiatan yang menyenangkan, mengurangi stres dan kelelahan.

5. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Manajemen waktu juga mempengaruhi pengambilan keputusan. Ketika waktu dikelola dengan baik, seseorang dapat membuat keputusan dengan lebih bijaksana karena memiliki ruang untuk merenung, berpikir jernih, dan mempertimbangkan berbagai pilihan.

Manajemen waktu yang efektif adalah keterampilan penting yang tidak hanya membantu individu atau organisasi untuk menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup, pengurangan stres, dan pencapaian tujuan yang lebih bermakna. Buku-buku literatur tersebut memberikan wawasan yang sangat berguna tentang bagaimana manajemen waktu dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas keputusan yang diambil.

### **C. Contoh Pemanfaatan Manajemen Waktu**

Pemanfaatan manajemen waktu dalam praktik sehari-hari sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, dan memastikan pencapaian tujuan yang lebih terorganisir.

Berikut adalah beberapa contoh penerapan manajemen waktu dalam konteks pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dilengkapi dengan sumber kutipan dari buku-buku literatur.

1. Menggunakan Matriks Eisenhower untuk Prioritas Tugas

Salah satu cara pemanfaatan manajemen waktu adalah dengan menggunakan matriks Eisenhower untuk membedakan tugas yang penting dan mendesak dari yang tidak mendesak atau tidak penting. Pendekatan ini membantu individu memfokuskan energi pada kegiatan yang memberikan dampak besar.

Contoh Praktik:

- Tugas Mendesak dan Penting: Menyelesaikan laporan yang harus diserahkan pada hari itu.
- Tugas Tidak Mendesak namun Penting: Merencanakan strategi jangka panjang untuk proyek.
- Tugas Mendesak namun Tidak Penting: Membalas email yang tidak memberikan kontribusi besar terhadap tujuan utama.
- Tugas Tidak Mendesak dan Tidak Penting: Menanggapi panggilan telepon yang tidak terkait dengan pekerjaan.

## 2. Teknik Pomodoro untuk Peningkatan Fokus

Teknik Pomodoro adalah metode manajemen waktu yang membagi waktu kerja menjadi interval 25 menit yang disebut "pomodoro," diikuti dengan istirahat singkat. Ini membantu meningkatkan fokus dan mencegah kelelahan mental.

Contoh Praktik:

- Seorang manajer proyek mungkin menggunakan teknik Pomodoro untuk fokus pada tugas-tugas yang membutuhkan konsentrasi tinggi, seperti menulis proposal atau merencanakan langkah-

langkah proyek, dengan setiap sesi kerja diikuti oleh istirahat lima menit. Setelah empat sesi, istirahat panjang selama 15-30 menit diambil.

3. GTD (*Getting Things Done*) untuk Pengelolaan Tugas  
Metode GTD yang diperkenalkan oleh David Allen membantu individu untuk memecah tugas besar menjadi langkah-langkah kecil yang dapat dikelola dan diselesaikan lebih mudah. Ini mengurangi perasaan kewalahan yang sering muncul karena tugas yang tidak terorganisir.

Contoh Praktik:

- Seorang pengusaha dapat memulai hari dengan menuliskan semua tugas yang perlu dilakukan, kemudian mengkategorikan tugas-tugas tersebut menjadi proyek-proyek kecil yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu lebih pendek. Setiap tugas dikelompokkan dalam kategori: "Kegiatan yang Dapat Dilakukan Sekarang," "Kegiatan yang Memerlukan Waktu Khusus," dan sebagainya.

4. Blok Waktu untuk Mengurangi Gangguan

Pemanfaatan manajemen waktu juga bisa dilakukan dengan cara "blok waktu" di mana individu menetapkan waktu tertentu untuk menyelesaikan tugas spesifik tanpa gangguan. Dengan cara ini, pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat karena ada fokus penuh pada satu kegiatan.

Contoh Praktik:

- Seorang eksekutif dapat mengalokasikan blok waktu tertentu setiap pagi untuk merencanakan

dan mengerjakan tugas-tugas penting, seperti analisis pasar atau merancang presentasi, tanpa gangguan dari email atau pertemuan.

5. Menggunakan Teknologi untuk Manajemen Waktu  
Banyak aplikasi dan perangkat lunak yang dapat membantu manajer dan profesional dalam mengelola waktu mereka. Aplikasi seperti Google Calendar, Trello, atau Asana dapat digunakan untuk merencanakan jadwal harian, melacak tugas, dan berkolaborasi dengan tim.

Contoh Praktik:

- Seorang tim marketing dapat menggunakan Trello untuk merencanakan kampanye pemasaran, menetapkan tenggat waktu, dan melacak kemajuan setiap anggota tim secara real-time, memastikan tidak ada tugas yang terlupakan atau terlewat.

Pemanfaatan manajemen waktu yang efektif sangat bergantung pada penerapan teknik dan metode yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu atau organisasi. Baik itu menggunakan matriks Eisenhower untuk memprioritaskan tugas, teknik Pomodoro untuk meningkatkan fokus, GTD untuk pengelolaan tugas, atau menggunakan aplikasi teknologi untuk melacak kemajuan, semua pendekatan ini berkontribusi pada pengelolaan waktu yang lebih efisien. Dengan menyesuaikan teknik yang tepat, manajemen waktu dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas hidup secara keseluruhan.

Manajemen waktu tidaklah mudah. Apalagi bagi wanita karir yang berperan ganda: sebagai isteri dan Ibu rumah-tangga, juga sebagai pencari nafkah serta merintis karir di tempat kerja. Penelitian kualitatif tentang manajemen waktu bagi wanita karir yang sudah menikah dilakukan di Surabaya.

## **Studi Deskriptif Manajemen Waktu Bagi Wanita Karir Yang Sudah Menikah\*)**

### **1. Pendahuluan**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Wanita karier seringkali dilabeli sebagai perempuan independen yang mandiri dan penuh kebebasan. Hal tersebut dikarenakan mereka mampu menghasilkan pendapatan sesuai kehendak mereka. Namun, seringkali mereka juga dinilai buta terhadap urusan rumah tangga, cenderung tidak peduli dengan keluarga, dianggap tidak paham cara mendidik anak, perempuan tidak perlu sekolah terlalu tinggi, dan hanya berorientasi pada kesejahteraan hidupnya saja (“Wanita Karier vs Ibu Rumah Tangga? Perempuan Tidak Perlu Memilih”, November 19, 2022). Ketika wanita karier memilih berkeluarga dan memiliki anak sudah dipastikan banyak pertimbangan yang sudah dilalui untuk mencapai keputusan tersebut. Jika wanita memilih untuk tetap bekerja, ia dapat berkontribusi membantu perekonomian untuk kebutuhan keluarga dapat terpenuhi dengan baik. Selain itu dengan menjadi wanita karier, dapat mengembangkan potensi yang dimiliki sehingga dapat terus bermanfaat bagi orang di sekitar. Namun, saat memilih keputusan tersebut, biasanya waktu untuk keluarga menjadi sedikit terkorbankan. Sebagai pekerja profesional, butuh begitu banyak tanggung jawab dan perhatian dalam menjalankan pekerjaannya. Kembali lagi ke dalam prioritas dan manajemen waktu, hal tersebut dapat diminimalisir terjadi. Menempatkan keluarga menjadi prioritas utama, membuat wanita dapat mengatur porsi waktu yang sesuai

untuk keluarga maupun pekerjaan (“Jadi Wanita Karier atau Ibu Rumah Tangga, Pertimbangkan Hal Ini”, Maret 21, 2022).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), wanita karier ialah wanita yang berkecimpung dalam kegiatan profesi (usaha, perkantoran, dan sebagainya). Menurut Wakirin (2017), motivasi wanita menjadi wanita karier tidak hanya karena kebutuhan pokok seperti makanan, tempat tinggal, dan pakaian atau kebutuhan rumah tangga. Ada yang karena pendidikan, terpaksa karena keadaan/kebutuhan mendesak, ekonomi, mengisi waktu luang, mengembangkan bakat, mencari uang sebanyak - banyaknya, atau hiburan. Untuk itu berbagai cara dilakukan wanita karier yang sudah berkeluarga untuk mengatur atau manajemen waktu mereka. Perencanaan, menghindari menunda, mempersiapkan sejak malam sebelumnya (“3 Tips Mudah Atur Waktu bagi Wanita Karier”, Februari 19, 2020). Sedangkan untuk mendukung cara tersebut ada beberapa hal lain yang bisa digunakan seperti mencatat jadwal, membuat *to - do - list*, bangun lebih pagi, menyamakan jadwal dengan anak, tidak gengsi untuk meminta bantuan, kurangi jam menonton dan mengurangi media sosial (“7 Tips Manajemen Waktu untuk Wanita Karir Sekaligus Ibu Rumah Tangga”).

Wanita karir juga tidak memandang usia. Karir tersebut dapat dimulai dari umur 20- an hingga umur 40-an. Kemajuan karier seorang perempuan berhenti pada saat dia mencapai usia 45 tahun. Ros Altmann dari Departemen

Pekerjaan Amerika Serikat menerima laporan yang mengatakan bahwa kemajuan bakat seorang perempuan berhenti di sekitar usia 45 (“Kemampuan Berkurang, Karier Perempuan Berakhir di Usia 45”, Maret 12, 2015). Dari data tersebut bisa dilihat bahwa usia wanita karir beragam dari berbagai usia. Namun karena memiliki jangkauan usia yang luas, pola pikir, dan gaya hidup yang diterapkan pun berbeda. Apalagi jika perbedaan usia tersebut sudah termasuk lintas generasi. Hal tersebut membuat cara individu dalam memajemen waktu dalam hidupnya pun berbeda.

Bekerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh banyak orang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Ada yang memilih bekerja menjadi wirausaha atau suatu instansi bahkan tempat- tempat lain. Sejak perjuangan R.A Kartini memperjuangkan emansipasi wanita, pekerja dan pelajar wanita meningkat drastis. *Global Organization Grant Thornton* merilis penelitian terbaru berjudul "Women in Business". Grant Thornton merupakan penyedia layanan audit, pajak, dan konsultasi. Lembaga yang telah bekerja di 136 negara ini menemukan bahwa proporsi pemimpin wanita Indonesia yang memimpin bisnis telah meningkat secara signifikan dan sekarang menempati urutan kedua secara global dan pertama di Asia Pasifik. Menurut laporan, wanita memegang mayoritas pekerjaan senior. Dengan persentase 20%, wanita memegang mayoritas posisi *Chief Financial Officer* (CFO) di Indonesia, yang diikuti oleh *Chief Operating Officer* (COO) (14%), *Chief Information Officer* (CIO) (8%) dan *Chief Executive Officer* (CEO) (6%). Berbeda dengan situasi global, direktur sumber daya manusia memegang peringkat tinggi di 23%, diikuti oleh *Chief Financial Officer* (CFO) (19%). Mayoritas

eksekutif perempuan bekerja untuk bisnis di sektor perjalanan, pariwisata, dan hiburan. Sektor transportasi, bangunan, dan perumahan datang berikutnya. Jasa keuangan adalah sektor di mana jumlah wanita di posisi *top management* memiliki persentase terendah. (“Grant Thornton: Jumlah Pemimpin Wanita Perusahaan Indonesia Terbesar se-Asia Pasifik”, April 12, 2017).

Seiring dengan meningkatnya perkembangan zaman, peran kaum wanita hampir tidak memiliki perbedaan dengan kaum pria. Wanita semakin menonjol dalam berbagai bidang pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya wanita yang menjadi pemimpin di berbagai bidang. Wanita yang memiliki peran ganda tersebut harus memahami masing - masing perannya baik sebagai seorang istri atau pun sebagai sebagai seorang wanita karir. Hal ini akan membantu dalam mengatur waktu dan pikiran serta menyusun prioritas mana yang harus dilakukan dan diselesaikan terlebih dahulu (Mandey, 2011) sehingga untuk mengatasi fenomena tersebut diperlukannya manajemen waktu yang baik agar semua bidang yang ingin dijalani dapat terlaksana dengan baik.

Humes (dalam Adebisi, 2013), berpendapat manajemen waktu adalah seni mengatur urusan bisnis dan pribadi sedemikian rupa sehingga diri sendiri dan barang-barang dapat tersedia kapan, di mana, dan bagaimana. Manajemen waktu tersendiri dapat membantu memfasilitasi menyelesaikan sesuatu secepat mungkin dengan jumlah sumber daya yang lebih sedikit (waktu, energi, uang, dan orang-orang).

Manajemen waktu bukan hanya cara menggunakan waktu tetapi menggunakannya secara efektif disertai

penyebabnya. Analisis penggunaan waktu untuk mencapai kendali yang lebih baik yaitu memiliki informasi yang spesifik dan dapat dipercaya. Untuk mengumpulkan informasi tersebut dengan membuat catatan harian. Setelah dicatat lalu diperiksa dari tiga sudut pandang: kepentingan, kesesuaian, dan efisiensi. Sudut pandang ini memungkinkan untuk menghentikan tugas tertentu, mendelegasikan tugas pada orang lain, dan menemukan cara untuk meningkatkan efisiensi melalui teknologi, prosedur baru, atau kebiasaan kerja pribadi (Haynes, 2010).

Menurut Pudjiwati (dalam Tjaja, 2000) salah satu alasan mengapa ada lebih banyak kemungkinan pekerjaan bagi perempuan di sektor industri khususnya dari bidang-bidang ini seperti industri rokok, produk pakaian, tekstil, produksi makanan serta minuman, dan sebagainya, dikarenakan membutuhkan ketelitian dan ketekunan di samping kualitas lain yang biasanya dikaitkan dengan wanita. Alasan kedua karena pengusaha lebih menghargai tenaga kerja wanita secara keuangan. Tenaga kerja wanita dianggap lebih tunduk dan terjangkau sehingga lebih berharga bagi perusahaan. Karena dua faktor tersebut, industri – industri mempekerjakan lebih banyak wanita.

Sedangkan untuk sektor lain seperti sektor perhotelan dan pariwisata merupakan tantangan besar bagi wanita jika dilihat dari karakteristik organisasi dan struktural dalam organisasi tersebut. Menurut Santiago (dalam ILO, 2009), sektor hotel, katering, dan pariwisata (HKP) memiliki jam kerja dan sistem shift yang tidak teratur sehingga sulit mengimbangi dengan tanggung jawab yang dimiliki wanita dalam mengurus keluarga. Selain itu, lokasi bisnis dapat berada

jauh dari pemukiman, terutama pada negara yang kurang berkembang sehingga menggunakan banyak waktu dan biaya. Namun, dengan banyaknya tantangan yang harus dihadapi para wanita, seringkali pekerja wanita masih menempati level yang lebih rendah dibandingkan pekerja laki-laki (Costa, 2015).

Menurut *International Labour Organization* (2020), menyesuaikan jam kerja atau bekerja dari rumah adalah contoh pekerjaan yang bersifat fleksibel dan dapat memberikan keuntungan baik dari sisi karyawan maupun perusahaan. Perusahaan juga membantu karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi maupun pekerjaan mereka. Fleksibilitas ini sangat penting untuk karyawan wanita, hal ini membuat mereka dapat menyeimbangkan waktu antara kehidupan pribadi dan kewajiban pekerjaan, sehingga membuat pria lebih terlibat dalam merawat anak dan juga anggota keluarga yang lain.

Manajemen waktu yang dapat dilakukan oleh wanita karir yang bekerja dan mempunyai keluarga, menurut penelitian yang dilakukan oleh Dartina (2016) adalah membiasakan diri untuk terus membuat daftar tugas dan rutinitas untuk dilakukan sehari-hari adalah salah satu cara yang dapat dilakukan seorang wanita dengan peran ganda. Memiliki peran ganda membuat wanita harus mengatur waktu dan menjaga keseimbangan di antara mereka. Setelah itu menghitung ulang waktu yang terbuang dan ubah kebiasaan untuk menghabiskan lebih banyak waktu dengan anak. Memastikan untuk selalu berkomunikasi dengan jelas dan menetapkan prioritas. Perlunya keputusan tugas mana yang perlu diselesaikan segera dan mana yang bisa menunggu.

Hindari membuang-buang waktu. Selesaikan segera, lalu manfaatkan waktu yang tersisa untuk keluarga.

Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai manajemen waktu bagi wanita karir yang sudah menikah. Penelitian ini dipilih karena melihat fenomena yang terjadi di sekitar kita dimana wanita yang sudah menikah dan memiliki anak masih bisa menyelaraskan antara kewajiban mereka sebagai seorang istri, ibu, dan diri sendiri.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, penulis menarik suatu rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu: Bagaimana manajemen waktu bagi wanita karier yang sudah menikah?

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Manajemen Waktu**

*Time management* adalah tindakan atau proses perencanaan dan pelaksanaan pemantauan sadar atas sejumlah waktu yang digunakan untuk aktivitas khusus, terutama untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas (Singh & Jain, 2013). Sejalan dengan Philpot (dalam Adebisi, 2013) manajemen waktu adalah tentang merencanakan hari untuk memanfaatkan waktu sebaik-baiknya. Manajemen waktu dimulai dengan revolusi industri. Jika mampu menggunakan waktu secara lebih baik dapat mengambil keuntungan dari aktivitas seperti: perencanaan karir, membaca, komunikasi, bersantai, dan pemikiran (Haynes, 2010).

Menurut Lakein (2007), waktu adalah hidup. Pernyataan ini tidak bisa diubah atau diganti. Menyia-nyikan waktu berarti menyia-nyikan hidup dan memanfaatkan waktu berarti mengisi hidup. Tidak ada istilah kekurangan waktu. Manusia mempunyai banyak waktu untuk melakukan yang diinginkan. Jika ada orang “yang sangat sibuk” untuk melakukan sesuatu seperti kebanyakan orang, dapat dipikirkan bahwa ada banyak orang yang lebih sibuk bisa mengatur waktu di hidupnya dan melakukan lebih banyak hal. Orang – orang tersebut bukan mempunyai waktu lebih banyak tetapi menggunakan waktu agar lebih menguntungkan dan efektif.

Lakein (2007) juga mengatakan untuk melakukan manajemen waktu dilakukannya pendekatan *Swiss Cheese*. *Swiss Cheese* sendiri adalah memulai mendapatkan sesuatu dalam lima menit atau kurang. Dalam 5 menit tersebut dapat digunakan untuk membuat daftar tugas mendesak yang mungkin dapat dikerjakan serta menyusun prioritas. Contohnya saat mencoba menghubungi seseorang untuk menentukan meeting membahas keuangan sebelum makan siang. Namun dia tidak bersedia sehingga percobaan pertama gagal dan bersiap untuk langkah selanjutnya. Pikirkan tugas mendadak baru yang bisa dilakukan dan mulai untuk mencoba. Tetapi perlu diingat jika pekerjaan tersebut harus ditinggalkan setelah 5 menit.

Metode ini digunakan untuk menguraikan dengan lebar tugas mendesak sehingga dapat memulai tugas dengan mudah dan cepat. Tidak hanya membantu menyingkirkan menunda tugas tapi akan bantu memecah tugas yang besar menjadi kecil yang membuat tugas tersebut lebih bisa

dikerjakan (Lakein, 2007)

Menurut Haynes (2010) saat mempertimbangkan jadwal harian, sebaiknya mengingat siklus energi. Beberapa orang bekerja paling baik pada pagi hari dan ada yang pada siang hari. Merencanakan jadwal harian sesuai dengan *prime time* dapat dipertimbangkan dengan mengerjakan tugas yang membutuhkan konsentrasi, kreativitas, dan pemikiran. Jadwal hariandibuat dengan menentukan prioritas melalui proses dua langkah, yaitu mendaftar tugas dan menentukan prioritas dalam daftar. Penggunaan metode ABC untuk menentukan prioritas dengan cara menempatkan setiap tugas dalam daftar ke dalam salah satu kategori berikut ini:

- a. Prioritas A : Harus Dilakukan  
Tugas yang penting seperti perintah atasan, permintaan pelanggan penting, tenggat waktu signifikan, atau kesempatan menuju keberhasilan atau kemajuan.
- b. Prioritas B: Sebaiknya Dilakukan  
Tugas yang memiliki tingkat kepentingan menengah. Tugas ini berkontribusi pada peningkatan kinerja tapi bukan yang utama dan tidak mendesak.
- c. Prioritas C: Menyenangkan Jika Dilakukan  
Tugas ini menarik atau menyenangkan tetapi tugas ini dapat dihapus, ditunda, atau dijadwalkan kembali.  
Prioritas A, B, dan C bersifat fleksibel. Prioritas berubah seiring berjalannya waktu.

Prioritas dapat berubah karena tenggat waktu yang semakin dekat, jika tidak diselesaikan tepat waktu, atau situasi berubah.

## **2.2 Wanita yang Sudah Berkeluarga**

Wanita adalah pembangun sejati dari sebuah masyarakat kecil di dalam keluarga. Keluarga merupakan asas dan fondasi masyarakat. Karena pilar dalam keluarga adalah seorang ibu, maka ibu memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam membina anak. Banyak aktivitas wanita yang tidak bisa dijalankan oleh laki-laki, wanita antaranya mengasuh, mengajar anak-anak, merawat, dan memenuhi kebutuhan anak (El-Bantanie, 2006)

Menurut Gustiana et al. (2018), selain sebagai pendidik bagi anak-anaknya, wanita juga berperan sebagai pendamping hidup bagi suami. Sebagai manusia, suami juga membutuhkan istri untuk menghadapi kemajuan dalam bidang pekerjaannya, disini peran istri dapat menjadi mitra kerja lelaki, akan tetapi istri tidak boleh yang terlalu ambisi terhadap pekerjaan yang sampai melupakan perannya pertama yaitu sebagai pendidik yang utama. Ketika seorang laki-laki merasa kesulitan, maka sang istri lah yang bisa membantunya. Ketika seorang laki-laki mengalami kegundahan, sang istri lah yang dapat menenangkannya. Dan ketika sang laki-laki mengalami keterpurukan, sang istri lah yang dapat menyemangatnya.

## **2.3 Wanita Karir**

Suatu karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dimiliki selama kehidupan kerja seseorang. Bagi banyak orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara cermat, namun bagi sebagian orang yang lain menganggap karir sebagai sekedar “nasib” (Handoko, 2001).

Wanita karir berarti wanita yang berkecimpung dalam kegiatan profesi seperti bidang usaha, perkantoran dan sebagainya dilandasi pendidikan keahlian seperti keterampilan, kejujuran, dan sebagainya yang menjanjikan untuk mencapai kemajuan (Muri'ah, 2011).

Utaminingsih (2017) mengatakan untuk mencapai prestasi tinggi dalam bentuk penghasilan dan status tertentu, wanita karier mencari pekerjaan (profesi) yang membayar dengan baik dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan kepribadian, peran, dan posisi mereka selama periode waktu yang lama. Berikut ini adalah beberapa ciri-ciri wanita profesional:

1. Wanita yang berpartisipasi dalam kegiatan ranah publik yaitu di luar rumah dalam rangka memajukan status ekonominya dan mewujudkan potensi dirinya.
2. Baik di bidang politik, ekonomi, pemerintahan, ilmu pengetahuan, pertahanan dan keamanan, sosial, budaya, pendidikan, dan lain-lain, kegiatan – kegiatan yang merupakan kegiatan profesional (memerlukan pengetahuan dan kemampuan khusus).
3. Jalur karir yang dipilih dapat memberikan imbalan baik secara material atau finansial untuk kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, atau posisi dan sesuai dengan bidang keahlian atau kompetensi yang dimiliki.

Abraham Maslow (dalam Hall et al., 1998) mengembangkan teori hirarki kebutuhan, yang salah satunya mengungkapkan bahwa manusia mempunyai kebutuhan akan aktualisasi diri, dan menemukan makna hidupnya melalui aktivitas yang dijalannya. Bekerja adalah salah satu sarana atau jalan yang dapat dipergunakan oleh manusia dalam

menemukan makna hidupnya. Berkarya, berkreasi, mencipta, mengekspresikan diri, mengembangkan diri dan orang lain, membagikan ilmu dan pengalaman, menemukan sesuatu, menghasilkan sesuatu, serta mendapatkan penghargaan, penerimaan, prestasi adalah bagian dari proses penemuan dan pencapaian pemenuhan diri. Kebutuhan akan aktualisasi diri melalui profesi atau pun karir, merupakan salah satu pilihan yang banyak diambil oleh para wanita di jaman sekarang ini terutama dengan makin terbukanya kesempatan yang sama pada wanita untuk meraih jenjangkarir yang tinggi.

#### **2.4 Wanita Karir yang Sudah Berkeluarga**

Konflik peran ganda seorang Ibu Rumah Tangga (IRT) yang berkarir terjadi karena adanya berbagai tuntutan yang harus dipenuhi dari masing-masing peran. Di satu sisi perempuan dituntut untuk bertanggung jawab dalam mengurus dan membina keluarga secara baik, namun di sisi lain, sebagai seorang karyawan yang baik mereka dituntut pula untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan dengan menunjukkan performa kerja yang baik. Dalam konteks pekerjaan, perempuan harus membagi perannya sebagai ibu rumah tangga sehingga terkadang dapat mengganggu kegiatan dan konsentrasi di dalam pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh sistem patriarki dan penilaian masyarakat yang masih tertanam di benak laki-laki dan perempuan bahwa tugas domestik adalah tugas perempuan, meskipun perempuan bekerja untuk beraktualisasi diri. Sehingga pada akhirnya sebagai perempuan pekerja, mereka diharapkan mampu menjalankan tugas perkembangannya dengan

seimbang, baik dalam lingkungan keluarga maupun pekerjaan (Dartina, 2016).

Pekerja wanita yang bekerja dengan jadwal kerja yang tidak menentu terutama yang bekerja di bidang *hospitality*, harus menyesuaikan jadwal yang ada. Pekerja wanita terutama yang sudah menikah dan mempunyai anak, harus membagi waktu dan konsentrasinya untuk mengurus rumah tangga, mengurus anak, serta bekerja. Saat mereka masuk *shift* siang, mereka akan sampai di rumah tengah malam dimana anak dan suami sudah tidur. Dan mereka yang mendapat jadwal *shift* pagi, juga harus mengatur waktu karena mereka harus berangkat dari rumah pagi-pagi dan memastikan apakah sarapan untuk keluarga sudah siap sebelum mereka berangkat (Adiati, 2013).

Selain itu, ada pandangan negatif bagi wanita yang bekerja di hotel, yaitu pandangan bahwa mereka melakukan pekerjaan yang tidak terpuji karena bisa diajak berkencan dengan tamu. Pandangan ini mungkin berkurang pada saat ini, walaupun mungkin masih ada image seperti ini di sebagian masyarakat. Hal ini juga disampaikan Marhaeni (2012), Ada pekerjaan - pekerjaan yang dilakukan oleh wanita dianggap pekerjaan yang tidak bermoral, contohnya pekerjaan yang dilakukan di malam hari, pekerjaan di industri perhotelan, pelayan tempat minum, yang tentunya merugikan wanita. Hal ini tentulah tidak tepat karena wanita yang bekerja di perhotelan tidak bisa digeneralisasi bahwa mereka tidak bermoral.

Menurut Vijayasekar dan Bharanitharan (2012), pekerjaan memiliki efek positif bagi perempuan dan keluarga. Terlepas dari kesimpulan ini, perempuan masih menghadapi

sejumlah kesulitan dan kesalahan persepsi yang mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

Salah satu kesulitan tersebut adalah keyakinan bahwa pria dan wanita memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan wanita diyakini mengurangi efektivitas mereka di tempat kerja. Secara khusus, wanita dianggap lebih berorientasi pada orang dalam gaya kepemimpinan mereka dan pria lebih berorientasi pada tugas. Gaya kepemimpinan wanita yang berorientasi pada orang dipandang kurang mungkin untuk menginspirasi produktivitas di kalangan pekerja.

Herlina (2020), mengatakan Pekerjaan adalah salah satu cara agar tujuan wanita menjadi kenyataan. Hal ini membuat wanita memiliki peran ganda dalam pekerjaan dan juga keluarga, terutama perempuan pedesaan yang merasa bahwa perekonomian sangat penting terutama keluarga kelas menengah hingga kelas bawah.

#### 1. Peranan Wanita dalam Bekerja

Seorang individu dalam posisi dipercaya di tempat kerja diperlukan untuk memenuhi tugasnya di posisi tersebut. Itulah definisi peran dalam suatu pekerjaan yang harus memenuhi beberapa persyaratan yang ditempatkan pada orang-orang dalam situasi sosial tertentu. Posisi tersebut dapat dikatakan ditentukan oleh norma-norma sosial dalam masyarakat karena harapan-harapan ini mewakili keseimbangan norma-norma tersebut. Dalam arti tertentu, kita dituntut untuk bertindak dengan cara-cara yang sesuai dengan standar masyarakat.

## 2. Peran Ganda Wanita

Karena kemiskinan yang melanda ke dalam keluarga, perempuan yang sudah menikah dari kelas sosial lebih rendah tidak dapat bergantung pada pasangannya untuk kelangsungan hidup keluarganya. Pendapatan suami yang tidak dapat mencukupi kebutuhan rumah tangganya menjadi salah satu faktor. Akibatnya, wanita secara sadar memiliki tanggung jawab untuk mendukung perekonomian keluarga. Disisi lain wanita juga harus berinteraksi secara sosial dan budaya dengan teman sebayanya atau rekan kerja lainnya.

## 3. Motif Wanita Bekerja

Wanita termotivasi untuk bekerja karena berbagai alasan, termasuk norma-norma sosial, kesempatan bagi wanita untuk bersosialisasi, dukungan dari pasangan mereka, dan pertimbangan ekonomi dan kesejahteraan keluarga. Berikut ini adalah alasan mengapa wanita bekerja:

### a. Kebutuhan Ekonomi

Wanita yang sudah menikah dan butuh menghidupi keluarga mereka secara finansial seringkali dipaksa untuk bekerja. Suami dan istri seringkali perlu bekerja untuk menghidupi keluarga mereka karena kebutuhan sehari-hari mereka begitu besar dan mendesak. Istri terpaksa keluar rumah demi mengejar bekerja karena tidak punya pilihan lain.

### b. Kebutuhan akan Koneksi Sosial

Wanita memilih untuk bekerja karena mereka memiliki kebutuhan yang kuat untuk hubungan sosial. Lokasi kerja mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka akan koneksi sosial. Mereka memiliki

kebutuhan untuk penerimaan masyarakat dan identitas sosial yang dikembangkan melalui tempat kerja. Bergaul dengan rekan kerja di tempat kerja menjadi lebih menyenangkan daripada tetap tinggal di rumah.

c. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menemukan tujuan hidup adalah melalui bekerja. Proses menemukan dan mencapai aktualisasi diri melalui pekerjaan atau karir meliputi pekerjaan, menciptakan, mengekspresikan diri, pengembangan diri, berbagi pengetahuan dan pengalaman, menemukan penghasilan, serta menerima penghargaan, penerimaan, dan pencapaian. Saat ini banyak wanita membuat keputusan ini terutama mengingat ketersediaan kesempatan yang sama bagi wanita dan pria untuk mengejar karir tingkat tinggi.

## **2.5 Manajemen Waktu Wanita Karir yang Berkeluarga**

Menjaga keseimbangan antara karir dan rumah tangga bisa dimulai dari tindakan-tindakan yang sederhana tapi tepat. Ibu bekerja juga harus bisa dalam mengatur dan mengelola waktu. Seorang Ibu dengan peran ganda harus bisa memisahkan tugas dan tanggung jawab di rumah dan di kantor secara proporsional. Konsentrasi manajemen waktu ibu bekerja dapat dipilah menjadi 2 bagian, yakni mengatur waktu di rumah dan waktu di kantor (Dartina, 2016). Wanita karir banyak yang sukses meniti karir di berbagai bidang bisnis. Ada beberapa alasan yang menyebabkan wanita ingin bekerja, di antaranya aplikasi ilmu, penghasilan

suami tidak cukup, aktualisasi diri, kebebasan finansial, gaya hidup, penambahan wawasan, kebutuhan ekonomi untuk kehidupan diri sendiri serta keluarga, persamaan hak dengan kaum pria, peningkatan taraf pendidikan seorang wanita, dan kebanggaan karena mampu menjalankannya (Mandey, 2011). Berdasarkan uraian tersebut bahwa wanita itu bisa menjadi sukses dan menjadi wanita karir dan juga melihat atau memperhatikan kebutuhan untuk rumah dan keluarga.

Hermayanti (2014), mengatakan bila konflik peran ganda antara rumah tangga dan pekerjaan dapat disebabkan karena waktu, seorang ibu yang bekerja akan mengalami sebuah kesulitan memenuhi peran yang lain jika waktu yang ada digunakan diharuskan untuk melakukan pemenuhan satu peran saja. Kemudian, konflik peran ganda juga dapat terjadi ketika adanya ketegangan-ketegangan yang ditimbulkan oleh salah satu peran dan hal itu akan mempengaruhi pelaksanaan peran yang lainnya.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Dartina (2016), Seorang wanita karier mungkin merasa sulit untuk mengatur waktunya secara efektif antara anak-anak, keluarga, dan pekerjaannya. Dia harus dapat memprioritaskan waktunya serta membaginya secara merata antara keluarga dan pekerjaannya, sehingga dapat menyeimbangkan tanggung jawabnya di rumah dan di tempat kerja. Kegagalan dapat terjadi akibat kehidupan pribadi dan pekerjaan yang tidak seimbang. Kegagalan untuk naik ke tingkat tertinggi di tempat kerja atau kegagalan dalam keluarga, seperti meninggalkan pasangan dan anak-anak, keduanya merupakan contoh kegagalan. Setiap orang mempunyai waktu 24 jam yang sama setiap hari. Dalam 24 jam itu, seorang wanita karier

diharapkan mampu mengatur waktunya secara efektif mengingat banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam satu hari.

Sementara keseimbangan kehidupan kerja menjadi perhatian utama bagi kedua jenis kelamin, perempuan masih melakukan sebagian besar pekerjaan rumah tangga dan dianggap masih sebagai orang yang bertanggung jawab untuk ini, bahkan ketika terlibat dalam pekerjaan yang berbayar dan terlepas dari kelas sosial. Dalam hal ini, keseimbangan kehidupan kerja menjadi lebih memiliki efek yang signifikan dalam kesejahteraan kehidupan wanita secara keseluruhan (Risman, 2011).

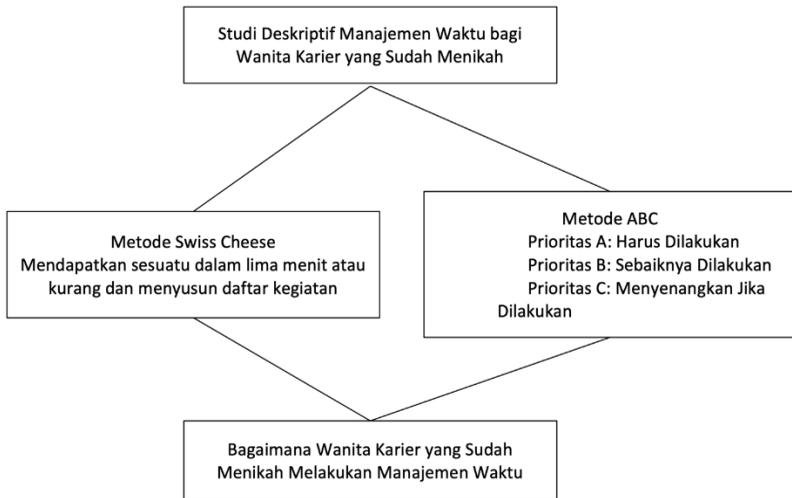
Menurut penelitian Joshi et al. (2015) pandangan dari *Gender Role Theory* yang menjelaskan bahwa gender menciptakan ekspektasi peran sosial mengenai bagaimana pria dan wanita sepatutnya berperilaku dan hal ini kemudian akan mempengaruhi persepsi orang di tempat kerja. Berdasarkan teori ini, pandangan mengenai gender secara otomatis akan mengaktifkan ekspektasi stereotip yang akan cenderung lebih menganggap pria lebih baik dalam melakukan kepemimpinan dibandingkan wanita. Hal ini tentunya juga mengakibatkan wanita menjadi semakin mengalami perlakuan ketidaksetaraan dalam hal kesempatan untuk melakukan suatu kepemimpinan. Sehingga wanita membutuhkan usaha lebih untuk dapat mengembangkan karirnya yang tentu saja memerlukan banyak waktu.

Faktor budaya dan norma yang masih berlaku di sebagian besar masyarakat Indonesia yaitu peran tradisi lebih penting dari peran transisinya, sehingga wanita memiliki kecenderungan untuk tetap di rumah dan merasa bertanggung jawab untuk mengurus keluarga.

Dirumah, sehingga menolak untuk memasuki pasar kerja. Wanita bisa memiliki dua peran yaitu peran tradisi sebagai istri, ibu dan pengelola rumah tangga juga bisa memiliki peran transisi yaitu sebagai tenaga kerja, anggota masyarakat dan partisipan pembangunan (Dwi, 2017). Di sebagian wilayah Indonesia masih berlaku norma di mana penghargaan masyarakat terhadap perempuan yang mengurus anak dan suami di rumah lebih tinggi dibandingkan penghargaan yang diberikan terhadap perempuan yang memiliki karier di luar rumah (Azmi et al., 2012). Persepsi tersebut membuat tantangan tersendiri bagi wanita karier yang sudah menikah, dikarenakan baik keluarga maupun pekerjaan condong dibebankan kepada wanita dan kurang dibagi sama rata dengan pasangannya. Hal ini juga menghambat perkembangan karir yang dimiliki oleh wanita tersebut karena banyaknya tuntutan yang harus ia tanggung.

## **2.6 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan teori yang telah diuraikan dan dibahas di bab ini, berikut ialah kerangka pemikiran untuk analisis deskriptif manajemen waktu:



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Manajemen Waktu

Sumber: Lakein (2007) dan Haynes (2010)

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian kualitatif yang dipilih ialah fenomenologi. Fenomenologi adalah studi yang mempelajari fenomena, seperti gejala yang nampak, segala hal yang muncul dalam pengalaman kita. Sebagaimana dikemukakan juga oleh pemikir fenomenologi, mengatakan bahwa mengatakan bahwa peristiwa yang telah terjadi dapat dipahami dalam tiap proses, yaitu: (1) memahami sudut pandang atau gagasan para pelaku asli; (2) memahami arti atau makna kegiatan-kegiatan mereka pada hal-hal yang secara langsung berhubungan dengan peristiwa tersebut; (3) menilai peristiwa-peristiwa tersebut berdasarkan gagasan yang berlaku pada saat informan itu hidup. Proses (1) dan (2) merupakan *first order understanding* dan proses (3)

merupakan *second order understanding* (Santoso, 2022). Alasan saya memilih fenomenologi adalah saya ingin memahami bagaimana wanita menikah yang bekerja di dunia bisnis dapat menyeimbangkan waktu antara keluarga dan karir namun tetap dapat memaksimalkan dirinya di dunia kerja.

### **3.2 Definisi Konseptual Manajemen Waktu**

Metode manajemen waktu yang diberikan akan disesuaikan dengan kondisi wanita karir yang sudah menikah.

1. Metode *Swiss Cheese* (Lakein, 2007)

*Swiss Cheese* sendiri adalah memulai mendapatkan sesuatu dalam lima menit atau kurang. Dalam 5 menit tersebut kita membuat daftar tugas mendesak yang mungkin dapat dikerjakan serta menyusun prioritas.

2. Metode ABC (Haynes, 2010)

1. Prioritas A : Harus Dilakukan

Tugas yang penting seperti perintah atasan, permintaan pelanggan penting, tenggat waktu signifikan, atau kesempatan menuju keberhasilan atau kemajuan.

2. Prioritas B: Sebaiknya Dilakukan

Tugas yang memiliki tingkat kepentingan menengah. Tugas ini berkontribusi pada peningkatan kinerja tapi bukan yang utama dan tidak mendesak.

3. Prioritas C: Menyenangkan Jika Dilakukan

Tugas ini menarik atau menyenangkan tetapi tugas ini dapat dihapus, ditunda, atau dijadwalkan kembali.

### 3.3 Jenis Data

Penulis menggunakan data primer yaitu dengan mencari sendiri narasumber yang akan diwawancarai. Menurut Santoso (2022), data primer diperoleh dari observasi dan keterangan informan melalui wawancara mendalam untuk menggali *life history* mereka yang dituangkan dalam catatan lapangan (*field notes*).

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah melakukan wawancara secara langsung dan didukung melalui media seperti *zoom*, *google meet*, maupun *whatsapp*. Peneliti kualitatif biasanya mengumpulkan berbagai bentuk data, seperti wawancara, observasi, dokumen, dan informasi audio visual daripada mengandalkan satu sumber data. Dalam wawancara kualitatif, peneliti melakukan wawancara tatap muka dengan partisipan, wawancara telepon, atau terlibat dalam wawancara kelompok terarah dengan enam sampai delapan orang yang diwawancarai disetiap kelompok (Santoso, 2022).

### 3.5 Theoretical Sampling

Narasumber dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014). Pemilihan informan berdasarkan struktur manajer dalam suatu perusahaan yang dikemukakan oleh Rachmawati (2004), dimulai dari Manajer puncak (*top management*), yaitu manajer yang tugasnya

membuat perencanaan jangka panjang dari perusahaan. Lalu membuat strategi secara umum dan melakukan pengarahan kepada tim manajemen di bawahnya agar tujuan perusahaan tercapai. Contohnya seperti : CEO (*Chief Executive Order*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*). Manajer tingkat menengah (*middle management*), yaitu manajer yang tugasnya menghubungkan manajer puncak dengan manajer lini pertama. Jabatan: kepala bagian, kepala proyek, atau manajer pabrik. Manajer lini pertama (*first-line management*), yaitu manajemen dengan tingkat paling bawah. Bertugas sebagai pengawas karyawan non manajerial selama proses produksi. Jabatannya: penyelia/supervisor, manajer shift, manajer kantor, ataupun manajer departemen. Struktur ini dilanjut dengan staffperusahaan.

Peneliti menggunakan teknik ini dengan tujuan agar informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian ini:

1. Gifita Oktavia Rappe yang bekerja sebagai *General Manager* Hotel Swiss-Belinn Manyar Surabaya yang termasuk wanita karier yang sudah menikah dan berperan sebagai *General Manager* Suatu Perusahaan.
2. Andika Nurhasanah yang bekerja sebagai *Health Club Manager* Vasa Hotel Surabaya yang termasuk wanita karier yang sudah menikah dan berperan sebagai *Manager* suatu perusahaan.
3. Rosemini yang bekerja sebagai *Supervisor Marcomm* di Brighton Surabaya Barat yang termasuk wanita karir yang berperan sebagai *Supervisor* suatu perusahaan.
4. Nuningrum Puspitasari Sofian yang bekerja sebagai

*Health Club Attendant* di DoubleTree Hotel Surabaya yang termasuk wanita karier yang sudah menikah dan berperansebagai staff di suatu perusahaan.

### 3.6 Keabsahan Data

Uji keabsahan data dilakukan dengan uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Peneliti nantinya akan memastikan keabsahan data yang diperoleh dari wawancara dengan data yang diperoleh melalui observasi. Triangulasi sumber yang dilakukan oleh peneliti mengenai hasil wawancara dari berbagai sumber yang diperoleh, akan dideskripsikan, dikategorisasikan, dan ditarik kesimpulan. (Santoso, 2022). Shenton (2004) menganalisis 4 kriteria *trustworthiness* yang dikemukakan oleh Guba pada tahun 1981, harus dipertimbangkan dalam penelitian kualitatif, adalah mengejar studi yang dapat dipercaya. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Kredibilitas (lebih memilih validitas internal)
  1. Adopsi metode penelitian yang tepat dan diakui dengan baik
  2. Pengambilan sampel secara acak dari individu yang berperan sebagai informan
  3. Triangulasi melalui penggunaan metode yang berbeda, jenis informan yang berbeda dan situs yang berbeda
  4. Taktik untuk membantu memastikan kejujuran para informan

- b) Transferabilitas (lebih memilih validitas/generalisasi eksternal)  
Penyediaan data latar belakang untuk membangun konteks studi dan deskripsi rinci dari fenomena yang bersangkutan untuk memungkinkan perbandingan dibuat
- c) Ketergantungan (lebih memilih keandalan)  
Deskripsi metodologi yang mendalam untuk memungkinkan studi diulang
- d) Konfirmasi (dalam preferensi untuk objektivitas)
  - 1. Triangulasi untuk mengurangi efek bias peneliti
  - 2. Pengakuan keyakinan dan asumsi peneliti
  - 3. Pengakuan kekurangan dalam metode studi dan efek potensial mereka

### **3.7 Analisis Data Kualitatif yang Digunakan**

Proses analisis data model Miles dan Huberman (dalam Santoso, 2022) terdiri dari tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan/verifikasi. Mereduksi data berarti merangkum dan memilih hal-hal yang pokok/penting untuk dicari tema dan polanya. Setelah mereduksi data, tahap selanjutnya yaitu menyajikan data dengan teks yang bersifat naratif supaya lebih mudah memahami apa yang terjadi dan merencanakan analisis lebih lanjut berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Tahap terakhir, kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih gelap dan setelah diteliti menjadi jelas.

## 4. Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan membahas dan menguraikan setiap informan baik profil, hasil wawancara, dan pembahasan yang dikaitkan dengan manajemen waktu. Informan tersebut berjumlah 4 orang, terdiri dari: Gifita Oktavia Rappe (Gifita), Andi Nurhasanah (Andi), Rosemini, Nuningrum Puspitasari Sofian (Uni). Pembahasan tersebut akan dibandingkan dalam bentuk tabel dan berfokus pada cara manajemen waktu tiap individu. Bagian terakhir dari bab ini akan membahas mengenai implikasi manajerial.

### 4.1 Profil, Hasil Wawancara, dan Pembahasan degan Informan

#### 4.1.1 Gifita Oktavia Rappe

Gifita Oktavia Rappe atau biasa dipanggil Gifita merupakan *General Manager* Hotel Swiss Belinn Surabaya dan sudah memasuki tahun ke - 5 di jabatannya tersebut. Gifita merupakan seorang ibu asal Sidoarjo keturunan Jawa - Bugis yang berumur 46 tahun dan lahir di tahun 1976 serta belum memiliki anak. Gifita sendiri merupakan anak ke 4 dari empat bersaudara. Semua kakak dari Gifita memiliki jenis kelamin laki - laki. Memiliki perjalanan karir yang cukup panjang, Gifita merupakan lulusan sastra inggris untuk lebih memfokuskan bidang pekerjaannya Gifita memilih untuk berkuliah lagi dengan mengambil *secretary management*. Pekerjaan pertama yang dilakukan Gifita ialah sebagai *corporate secretary* di grup Jawa Post. Setelah itu Gifita bekerja di sebuah *mining company* atau pertambangan di Sumbawa. Setelah itu Gifita kembali ke Surabaya dan bekerja sebagai *senior secretary*.

Saat bekerja sebagai *senior secretary*, Gifita memiliki keinginan untuk bekerja di hotel atau bank. Pada saat itu Gifita merasa tertarik karena penampilan pekerja di kedua bidang tersebut memiliki penampilan yang rapi dan pekerjaannya terlihat asyik bekerja. Sebulan kemudian Gifita bergabung dengan Gumaya Tower Hotel yang merupakan hotel bintang 5 di Semarang. Tanpa pengalaman bekerja di hotel, membuat Gifita belajar banyak hal.

Dua tahun setelahnya, Gifita pindah ke Bali dan bekerja di Hotel and Residences Kuta Bali dan bekerja selama 4 tahun. Memiliki kinerja yang baik, Gifita dipindahkan dari sekretaris menjadi sales. Saat di Gumaya Tower Hotel, Gifita juga pernah dipindahkan di sales dari yang sebelumnya memiliki posisi di *executive secretary*. Posisi sales tersebut yang membuat Gifita bisa berada di posisi yang sekarang yaitu sebagai *general manager*. Sebelum menjadi *general manager* seperti sekarang Gifita pernah menjadi *director of sales and marketing* dan *head manager*.

Memiliki pengalaman di 2 posisi yang berbeda dalam pekerjaan membuat Gifita merasakan perbedaan yang mencolok. Saat menjadi sekretaris Gifita tidak perlu mendatangi orang seperti saat menjadi sales. Sedangkan saat menjadi sales, Gifita harus mendatangi orang dan harus sabar menunggu.

“Saat saya jadi sekretaris, itu saya yang *didatengin* ya kan. Kalau direktur, presdir ya dulu karena saya pegang presdir. Kalau presdir *gak* itu kan yang dicari sekretarisnya. *Nah* kebalikan pada saat saya di *sales*. Saya yang harus datang kan. Itu di awal awal itu masih belum bisa menerima. Karena yang awalnya *diatengi*, sekarang gantian.”<sup>94</sup>

Menurut Gifta selama bekerja tidak ada duka yang dia rasakan karena segala sesuatu yang terjadi tergantung sudut pandang dan melihat sisi positifnya. Gifta juga sempat bekerja di *mining company* yang terletak di pedalaman dan jauh dari kota, membuat Gifta memiliki pengalaman yang tidak terlupakan selama bekerja, ia tidak hanya menghabiskan waktu bersama sesama manusia tetapi dengan hewan - hewan liar seperti monyet dan kuda liar. Selain itu sempat bekerja di berbagai macam kota di Indonesia membuat Gifta memiliki banyak pengalaman dari segi budaya, orang, maupun makanan.

“... saya berusaha untuk melihat segala sesuatu dari yang positifnya sehingga semuanya itu menurut saya enak ya. Makannya sampai saya di posisi yang sekarang ini, berarti apa yang saya lampau selama mulai tahun 2000 ya saya itu ya menyenangkan. Baik saat saya di *mining*, di *mining* itu temannya *enggak* cuma sesama begini, tapi juga kuda liar, monyet, ya karena kandi pedalaman.”<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Gifta, tanggal 5 Mei 2023

<sup>95</sup> *Ibid*

Sebagai seorang wanita yang memilih untuk berkarier, ada rintangan yang harus dihadapi, seperti pada saat sebelum Gifta memilih untuk bekerja diluar kota dan mengikuti impiannya, ia harus menuruti keinginan - keinginan yang dimiliki oleh orang tuanya terlebih dahulu.

“Saya dari awal saya sebenarnya jujur ya, sejak saya sekolah itu saya mengikuti apa yang dikatakan orang tua. Saya *ikutin* semuanya. Jadi waktu itu orang tua *kepengen* saya sekolah di SMKK, waktu itu masih SMKK istilahnya. Kalau sekarang SMK. “Kamu cewek, kamu harus ngertimasak, kamu harus ngerti menjahit.”<sup>96</sup>

Bekerja di berbagai macam kota dan memiliki latar belakang bekerja di divisi *Sales*, Gifta yang juga sempat menjabat sebagai *head manager* juga mempelajari operasional hotel seperti *engineering* dan *housekeeping* saat bekerja di Bekasi dibimbing oleh *general manager* nya yang saat itu berasal dari Irlandia. Apa yang ia pelajari pada saat itu ia aplikasikan di pekerjaan - pekerjaan yang ia lakukan kedepannya.

“Waktu saya di Bekasi kebetulan GM saya waktu itu dari Irlandia, beliau senior GM. Nah beliau ini yang banyak mendidik saya di luar bidang *sales*. Jadi *engineering* saya diajari, kemudian *housekeeping* saya diajari. Jadi pada saat saya pindah Cirebon, apa yang teori apa *aja* yang diberikan GM saya waktu itu saya aplikasikan di Cirebon. Gitu.”<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> *Ibid*

<sup>97</sup> *Ibid*

Untuk mengatur waktunya agar dapat digunakan lebih maksimal, Gifta memiliki cara tersendiri untuk manajemen waktu. Bagi Gifta yang membuat waktu adalah diri kita sendiri. Gifta selalu membuat jadwal apa saja yang akan dilakukan pada hari ini sehingga waktu untuk keluarga, diri sendiri, dan pekerjaan sudah memiliki porsi nya masing - masing sehingga tidak kurang maupun berlebih.

Jika tidak bisa memberi batasan waktu, maka waktu yang diberikan untuk berbagai bidang tersebut tidak akan tertata dan akan berantakan. Sedangkan untuk tips manajemen waktu, Gifta selalu menghitung mundur. Contohnya saat masuk sekolah jam 7 pagi dan perjalanan dari rumah ke sekolah 1 jam, maka Gifta seharusnya berangkat jam 6 pagi namun Gifta berprinsip tidak boleh terlalu tepat 1 jam dan diberikan waktu 15 menit sehingga ia berangkat 15 menit sebelum jam 6. Gifta selalu memberikan jarak waktu luang untuk mencegah maupun menghindari adanya faktor eksternal yang tidak bisa dihindari seperti macet.

*“Justru saya selalu menghitung mundur. Dari saya sekolah itu saya selalu menghitung mundur. Contohnya begini, saya masuk jam 7, jarak dari sekolah ke rumah 1 jam. Berarti saya harus berangkat jam 6. Saya gak boleh ngepas. Kalau emang satu jam, gak boleh ngepas palingenggak saya kasih waktu 15 menit.”<sup>98</sup>*

---

<sup>98</sup> *Ibid*

Untuk di tempat kerja, Gifta dibantu oleh sekretaris untuk membantu mengingatkan ada kegiatan apa saja yang akan dilakukan pada hari itu. Gifta lebih memilih untuk mengatur sendiri jadwal waktunya.

“Kebetulan saya ada *secretary*, *secretary* yang bantu saya untuk masukkan ibu hari ini *gini gini gini*. Tapi saya lebih *seneng* bahwa saya yang *ngatur* sendiri waktunya”<sup>99</sup>

Selama bekerja sebagai seorang wanita, Gifta sejauh ini tidak merasakan adanya diskriminasi atau diremehkan selama bekerja. Gifta merasa adanya emansipasi pada seorang wanita membuat wanita berhak menunjukkan eksistensinya dalam bekerja. Menurut Gifta tidak ada dari pihak laki - laki yang merasa bahwa wanita itu tidak mampu untuk bekerja dikarenakan selama berkarir Gifta selalu mengimbangi dengan kemampuan yang mumpuni dan menunjukkan bahwa dirinya mampu. Menambah pernyataan tersebut Gifta mengatakan jika semua yang terjadi tergantung bagaimana kita.

“Selama dalam karir saya tidak pernah terjadi. Mungkin hal itu juga diimbangi karena dengan kemampuan diri kita ya sehingga lelaki – lelaki atau yang pria *lah* ya, menunjukkan bahwa kita itu mampu. Wanita ini mampu.”<sup>100</sup>

Sebagai *general manager* di perhotelan yang memiliki operasional 24 jam, tentu saja memiliki perbedaan dengan kantor yang memiliki *work hours* yang bisa selesai jam 5 atau

---

<sup>99</sup> *Ibid*

<sup>100</sup> *Ibid*

6 sore. Harus siaga 24 jam membuat Gifita tidak bisa dengan mudah bertemu dengan keluarganya sehingga dibutuhkannya mengatur waktu dengan baik. Hal lain yang harus dilakukan ialah menyampaikan pada pasangan, mengenai hal-hal yang mungkin terjadi mendadak dan harus turun tangan pasangan bisa menerima keadaan tersebut. Untungnya Gifita memiliki pasangan yang mendukung karena sama-sama bekerja di perhotelan.

“Jadi ya balik lagi ya *pinter – pinternya* kita pada saat mengatur waktu, yang pertama. Yang kedua juga bagaimana cara kita menyampaikan kepada yang terutama pasangan ya.”<sup>101</sup>

Hal paling menyenangkan selama bekerja, bagi Gifita sebagai *general manager* adalah selama bekerja mengetahui keseluruhan mengenai hotel dan mengetahui banyak pengetahuan di berbagai bidang contohnya di bidang engineering, pengelolaan sampah, masalah dengan tamu hotel, mendapat pengetahuan di bidang penjualan maupun hitung-hitungan.

“Paling menyenangkannya tau semuanya ya. Masalah genset tau, ya kan. Masalah sampah tau. Masalah masak tau. Masalah menyetrika tau. Mau dikomplain orang kayak gimanaaja, *haduh*, tau. Terus kita juga jadi *pinter* jualan ya. Terus kita juga *pinter itung-itungan*.”<sup>102</sup>

Untuk pengalaman buruk yang pernah dialami oleh Gifita biasanya karena dikomplain oleh tamu. Komplain yang

---

<sup>101</sup> *Ibid*

<sup>102</sup> *Ibid*

diterima pun ada 2 hal, ada yang merupakan kesalahan atau kekurangan yang dilakukan oleh pihak hotel dijadikan sebagai hal yang positif sebagai saran untuk kemajuan hotel. Ada juga yang komplain karena adanya kesalahpahaman contohnya dalam pemesanan makanan. Pengalaman lain yang didapatkan contohnya seperti mengurus orang mabuk atau orang yang sedang berkelahi.

Untuk pengalaman buruk yang pernah dialami oleh Gifita biasanya karena dikomplain oleh tamu. Komplain yang diterima pun ada 2 hal, ada yang merupakan kesalahan atau kekurangan yang dilakukan oleh pihak hotel dijadikan sebagai hal yang positif sebagai saran untuk kemajuan hotel. Ada juga yang komplain karena adanya kesalahpahaman contohnya dalam pemesanan makanan. Pengalaman lain yang didapatkan contohnya seperti mengurus orang mabuk atau orang yang sedang berkelahi.

“Kalau dikomplainnya itu memang karena kekurangan ya, atau kesalahan itu menjadikan positif. Oh iya berarti kita harus mendengar. Tapi *sometimes* ada juga komplain yang saya anggep lucu *aja deh...* Kadang-kadang juga *malem – malem* urusin orang mabuk *gitu ya. Urusin orang berantem kayak gitu* “<sup>103</sup>

Gifita sendiri memberikan beberapa tips agar kehidupan pribadi, keluarga, dan pekerjaan tetap seimbang dan karir dapat berkembang. Pertama, jangan berhenti belajar. Kedua, Lihat segala sesuatu dari sisi positifnya karena pada saat melihat sisi negatifnya kita akan kehilangan motivasi. Dengan melihat segala sesuatu dari sisi

---

<sup>103</sup> *Ibid*

positifnya akan memberikan aura positif saat bekerja pada orang lain, sehingga orang lain dapat memberikan timbal balik yang positif juga. Aura positif tersebut membuat orang akan lebih menikmati dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Ketiga adalah jujur sepahit apa pun keadaannya. Gifita selalu menanamkan hal tersebut pada dirinya dan juga tim yang ia miliki. Saat tidak jujur maka perbuatan tersebut malah membuat kepikiran dan tidak bahagia bahkan dapat membuat masalah yang lebih besar dan buruk.

“Pertama jangan berhenti belajar. Yang kedua, yang paling penting lihatlah segala sesuatu itu dari sisi positifnya saja. Positifnya. Karena pada saat kita melihat negatifnya, yang ada adalah satu, kita *lost motivation*.”<sup>104</sup>

Sebagai wanita karier yang sudah menikah, Gifita berpendapat bahwa memilih sebagai wanita rumah tangga dan wanita karier merupakan konsekuensi dan beban yang harus dijalani karena memilih untuk bekerja dan berumah tangga. Jika pasangan mau membantu merupakan suatu bonus. Gifita sendiri merasa hal tersebut merupakan tanggung jawab dan resiko yang harus diterima dan dijalani sehingga ia memberikan pengertian pada pasangan bahwa pasangannya adalah wanita karir. Jika pasangannya mau mengerti berarti merupakan suatu bonus di hubungan tersebut. Sedangkan jika pasangan tidak bisa mengerti maka wanita tersebut tidak boleh sakit hati karena merupakan keputusan diri untuk menjadi wanita karir. Pertimbangan tersebut juga dilakukan karena Gifita merasa mendapatkan

---

<sup>104</sup> *Ibid*

keuntungan yang lebih besar dengan menjadi wanita karier dan juga ibu rumah tangga baik secara pendapatan maupun pengalaman.

“..pada saat wanita itu memutuskan untuk bekerja, dia harus sudah tau konsekuensinya. Istilahnya kewajiban wanita kan memang di rumah ya kewajibannya. Tapi kalau misalnya memilih untuk berkarir *means* dia mau apa ya, menambah beban itu dia siap... Kalau misalkan suami pasangan mau berbagi pekerjaan rumah tangga, buat saya itu *sih* bonus.”<sup>105</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis yang dilakukan terhadap profil Gifta Oktavia Rappe atau dipanggil Gifta, ia memiliki cara tersendiri dalam manajemen waktu. Cara yang dia pakai adalah menghitung mundur dan membuat daftar kegiatan pada hari ini. Selain itu pada saat membuat jadwal Gifta memberikan jarak waktu toleransi 15 menit pada setiap kegiatan untuk mengantisipasi ada kejadian - kejadian yang tidak terduga. Bisa disimpulkan Gifta menggunakan metode *swiss cheese* yang digunakan oleh Lakein (2007). *Swiss Cheese* sendiri adalah memulai mendapatkan sesuatu dalam lima menit atau kurang. Dalam 5 menit tersebut kita membuat daftar tugas mendesak yang mungkin dapat dikerjakan serta menyusun prioritas (Lakein, 2007). Mengapa bisa demikian, dikarenakan Gifta berusaha semaksimal mungkin untuk memaksimalkan waktu yang ada pada hari itu untuk digunakan sebaik mungkin. Selain itu Gifta juga membuat daftar kegiatan yang dilakukan pada hari itu sehingga kegiatan yang dilakukan menjadi lebih jelas dan

---

<sup>105</sup> *Ibid*

teratur serta menentukan pekerjaan apa saja yang bisa dilakukan.

Prioritas yang dimiliki oleh Giftha sendiri dapat terlihat jika lebih fokus pada pekerjaannya. Alasan dibalik hasil analisis tersebut dikarenakan selama wawancara Giftha sendiri lebih membahas dan berfokus pada pekerjaannya dan apa saja yang dilakukan saat bekerja. Giftha juga berusaha untuk selalu belajar agar pengetahuannya semakin berkembang dan *skill* nya pun semakin terasah. Kondisi Andi yang tidak memiliki anak dan memiliki hubungan jarak jauh dengan pasangannya membuat Andi memanfaatkan waktu luang untuk memaksimalkan potensi diri.

#### **4.1.2 Andi Nurhasanah**

Andi Nurhasanah yang biasa dipanggil Andi merupakan wanita keturunan Jawa - Bugis yang tinggal di Surabaya. Andi bekerja sebagai *health club manager* di Vasa Hotel Surabaya. Vasa Hotel merupakan properti ke - 16 dari pertama kali Andi bekerja. Andi sendiri memiliki 2 orang anak, anak pertama sudah menikah dan anak kedua merupakan pelajar SMA ( Sekolah Menengah Atas). Andi merupakan lulusan jurusan akuntansi pada tahun 1998. Setelah lulus bu Andi bekerja di Bali bagian *spa reception*. Untuk pekerjaan sendiri, Andi sering berpindah - berpindah kota. Dari Bali, Andi sempat bekerja di Surabaya tetapi tidak sampai setahun, lalu ke Bali, Lombok, Jakarta selama 7 tahun, Bandung, Samarinda, Banjarmasin, dan Prigen namun tidak bertahan lama. Pada tahun 2015, Andi kembali untuk memilih bekerja di Surabaya, hotel pertama yang ditempati ialah Shangri - La Hotel, Vasa Hotel, Four Point Westin Hotel, dan setelah itu Andi memilih untuk bekerja di Vasa Hotel kembali.

Alasan Andi memilih untuk bekerja di bidang *health club recreation area* melewati berbagai proses terutama karena Andi sendiri menyukai olahraga dan menyukai bertemu banyak orang. Selain itu menurut Andi *health club* memiliki banyak aktivitas menyenangkan yang bisa dikreasikan. Contohnya aktivitas - aktivitas yang berhubungan dengan kolam renang atau tamu - tamu baik tamu dari Indonesia atau luar negeri dan *kids activity* juga. Aktivitas yang dilakukan pun beragam, untuk *kids activity* ada *painting*, *colouring*, atau *cooking class* sedangkan untuk *adult activity* ada yoga dan zumba.

Merasa bosan bekerja di belakang meja dan memiliki aktivitas yang monoton, berbekaldasar akuntansi saat ada kesempatan untuk menjadi *receptionist* Andi tidak menyia - nyiakan kesempatan tersebut. Pengalaman menjadi *receptionist* tersebut dimulai saat Andi berada di Hotel Laguna Luxury Collection bagian spa. Memilih untuk bekerja di hotel, Andi menikmati pekerjaannya bekerja di bagian operasional. Ia masih mempunyai waktu untuk

dirinya sendiri seperti menonton drama dan bermain bersama binatang peliharaan. Pasangan dari Andi juga tidak memberi tuntutan atas pekerjaan rumah tangga yang wajib dilakukan oleh Andi. Untuk masalah memasak, Andi dan pasangannya memilih untuk menggunakan pesan makanan secara online ataupun di jalan sebelum pulang.

“Aku pun tiap pulang kerja bisa nonton drakor sampai tengah malem. Aku bisa main sama *sketch up*, main sama kucing aku, suami aku *gak* ada keberatan sama sekali. Jadi *tetep* sih, kalau masak mungkin sekarang kita *gak* perlu masak masak banget ya. Banyak Grab, bisa *pesen*, beli pulang kerja ya.”<sup>106</sup>

Di luar pekerjaannya sebagai *health club manager*, Andi juga mempunyai yayasan yang dikerjakannya bersama teman - temannya. Saat mengurus yayasan yang bertepatan di hari jumat, Andi menggunakan waktu tersebut untuk menghabiskan waktu bersama teman - temannya minimal ia masih bisa meluangkan waktu sebulan sekali.

“Aku terlibat yayasan sama *temen-temen* di panti asuhan. Jadi aku juga bisa tetap jalandi situ apalagi kalau Jumat ya. Terus dengan teman-teman alumni.”<sup>107</sup>

“Sebulan sekali bisa ketemu.”<sup>108</sup>

Untuk mengatasi masalah rumah tangga seperti bersih - bersih atau memerlukan pekerjaan yang lebih detail, Andi menggunakan asisten rumah tangga (ART). Dalam seminggu biasanya ART tersebut datang seminggu 1-2 kali sedangkan pekerjaan untuk sekedar menyapu, mengepel, atau mencuci piring biasanya Andi lakukan sendiri.

“Aku ada ART seminggu 1-2 kali. Tergantung dia bisanya. Tapi kalau apa apa sih rata- rata seminggu sekali ya pasti *dateng*. Dua kali itu mungkin kalau kayak

---

<sup>106</sup> *Ibid*

<sup>107</sup> *Ibid*

<sup>108</sup> *Ibid*

minggu depan dua kali. Karena kebetulan habis lebaran ya. Di luar itu kalau hanya sekedar *nyapu ngepelsih* tiap hari aku *lakuin*.”<sup>109</sup>

Mengenai masalah rumah tangga, ketika anak - anak yang Andi miliki masih kecil mereka diasuh oleh ibu dari Andi. Andi sendiri tidak merasa terbebani selama menjadi wanita karier yang sudah menikah, karena anak yang ia miliki mempunyai kepribadian yang mandiri dan tidak menuntut Andi untuk tinggal di rumah serta memiliki keluarga yang selalu mendukung pekerjaan dan keputusan yang dipilih Andi.

“Mereka mandiri banget. Ada yang di rumah *stand by* tapi gak begitu *ruwet gitu lho*. Tiba-tiba mereka udah besar sendiri aja.”<sup>110</sup>

Sebagai seorang wanita yang memilih untuk bekerja, Andi sendiri tidak pernah merasa adanya diskriminasi atau perbedaan yang ia dapatkan selama bekerja baik saat sebelum menikah maupun sudah menikah. Kendala sebagai wanita pun hanya dirasakan saat awal - awal bekerja, Andi memiliki hambatan dari pihak keluarga di 1-3 bulan pertama saat harus bekerja di luar kota, namun lama kelamaan keluarga mendukung keputusan yang dipilih.

Alasan memilih untuk bekerja di luar kota pun karena bidang pekerjaan yang dipilih terbatas di Surabaya. Surabaya yang termasuk hotel bisnis tidak terlalu membutuhkan pekerja yang mengelola bagian *health club* seperti *kids activity* ataupun *gym*. Untungnya sekarang hotel – hotel di Surabaya sudah membutuhkan hal tersebut.

---

<sup>109</sup> *Ibid*

<sup>110</sup> *Ibid*

“...perjanjian tiga bulan. Habis itu pulang ke Surabaya liburan *doang*. Lama-lama *gak* ada pertanyaan. Karena dulu jujur cari kerja di Surabaya di posisi aku agak susah karena kan Surabaya itu bisnis hotel. Jadi mereka tidak terlalu membutuhkan untuk mengelola *kids activity* atau kayak *gym*.”<sup>111</sup>

Memiliki banyak pengalaman bekerja di berbagai kota, Andi memilih untuk menyesuaikan dengan adat dan kebiasaan orang di kota tersebut. Namun dengan posisinya sebagai pemimpin di suatu divisi ia tetap menetapkan batasan - batasan tertentu dan harus dijalankan oleh tim atau koleganya. Jika ada permasalahan, Andi akan berusaha membicarakan masalah tersebut dengan timnya, contohnya seperti membuat jadwal waktu kerja, Andi akan menanyakan kepada timnya terlebih dahulu. Ketika ada hari raya besar seperti lebaran karena bekerja di operasional hotel maka tidak bisa semua karyawan libur pada hari pertama lebaran.

Sehingga ada yang diliburkan di hari kedua. Libur tersebut akan dilaksanakan secara bergantian tiap tahunnya. Mengenai kerjasama tim, selama memilih untuk bekerja di berbagai kota Andi merasakan kesulitan pada awalnya. Tegas tetap menjadi kunci Andi selama bekerja sehingga sampai saat ini walaupun Andi dekat dengan tim maupun koleganya tapi mereka masih tetap segan dan menghormati Andi sebagai atasan. Dalam menyelesaikan masalah juga Andi memilih untuk menyelesaikan saat itu juga tanpa adanya rasa dendam.

---

<sup>111</sup> *Ibid*

“ Aku punya tips, setiap aku pindah ke suatu tempat, aku yang menyesuaikan sama mereka... Tapi jangan lupa waktu kita *nyesuain*, kita *tuh* yang *leaders*-nya ya istilahnya ya, mereka harus ikut juga sama apa yang kita inginkan. Tapi kita juga harus menyesuaikan sama mereka. *Schedule* iya. Cuma biasanya aku sebelum bikin *schedule* bulan depan *tuh* udah *nanya* dulu”<sup>112</sup>

“..kalau harus tegas iya. Orang harus segan sama kita, iya. Itu yang penting. Karena kalau dari awal kita harus dateng, habis itu kita *ngikutin* mereka, kita *menye* *menye* pasti kita kalah di awal.”<sup>113</sup>

Memiliki karir yang cukup stabil, Andi memiliki tips - tips yang digunakan agar kehidupan pribadi, rumah tangga, dan pekerjaannya tetap seimbang. Andi yang sudah menikah selalu memilih untuk jujur terhadap pasangannya. Menurut Andi sendiri komunikasi yang baik akan mempertahankan hubungan secara jangka panjang. Saat memilih untuk menghabiskan waktu bersama teman atau keluarganya Andi sendiri sudah mempersiapkan bagian waktu - waktu nya sendiri dan tau batasan. Pasangan dari Andi sendiri juga bekerja di hotel sehingga sudah memahami jika memiliki jadwal libur yang berbeda satu sama lain. Waktu dengan pasangan pun dimanfaatkan sebaik mungkin pada malam hari.

“Sebenarnya *sih* tipsnya kalau sama pasangan kita harus jujur. Jadi kita harus jujur, jadi jangan misalnya kita mau pergi ke mana *gitu* ya, habis itu dibilang ada acara. Tapi kita *gak* bilang kalau kita ada acara disitu...

---

<sup>112</sup> *Ibid*

<sup>113</sup> *Ibid*

Nah tapi kalau misalnya aku tau diri, ini misalnya ada yang mau ajak ke cafe dulu aku *gak* akan bilang karena aku *gak* akan pergi. Jadi itu bukan masa masa aku lagi.”<sup>21</sup>

Selain bekerja sebagai *health club manager*, Andi juga memiliki usaha dalam bidang *bakery* atau kue serta *pet shop* disertai paramedis dokter hewan. Saat waktu senggang ataupun pulang kerja, pesanan yang didapatkan akan dikerjakan bersama kakak dari Andi, anak nya yang masih Sekolah Menengah Atas (SMA) dan juga suaminya. Bahkan pada saat lebaran tahun 2023 ini, Andi mendapatkan pesanan sebanyak 80 toples.

“ Nah terus habis itu kita lembur atau kita mungkin pada saatnya kita libur atau libur *yawes spend time* di rumah atau kita jalan-jalan, nonton, atau aku *bikin* kue. Aku suka bikin kue. Kemarin waktu lebaran tuh hampir 80 toples *lah* bikin.”<sup>114</sup>

“ Enggak sih ada kan aku ada *pet shop*, ada paramedis dokter hewan.”<sup>115</sup>

Berkecimpung dalam berbagai macam pekerjaan, Andi tidak melalaikan tugasnya sebagai seorang ibu rumah tangga maupun istri. Bagi Andi baik bekerja di kantor maupun berperan sebagai ibu rumah tangga, dua - duanya merupakan suatu pekerjaan yang menghabiskan tenaga sehingga pasangan baik wanita atau laki - laki harus saling membantu bukan semuanya dilimpahkan ke pihak wanita. Namun

---

<sup>114</sup> *Ibid*

<sup>115</sup> *Ibid*

menurut Andi sebagai wanita juga harus tau diri dan tau perannya sebagai istri maupun ibu.

*“Nah jadi pandangan aku sih kalau laki-laki atau wanita bekerja, sekarang sama aja. Sekarang manager dimana-mana banyak cewek malah kan. Nah tergantung si laki-laki ini melihatnya dari segi mana. Kalau misalnya kayak mengelola kehidupan pribadi kan kita harus saling membantu.”*<sup>116</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis yang dilakukan terhadap profil Andi Nurhasanah atau dipanggil Andi, Andi tidak menggunakan cara tertentu dalam melakukan manajemen waktu. Andi sendiri hanya menggunakan jam kerja yang ada untuk berperan dan menyelesaikan peran di pekerjaannya. Sisa waktu yang ada digunakan untuk dihabiskan bersama teman ataupun keluarga di rumah. Walaupun tidak dijelaskan secara detail, bisa disimpulkan Andi menggunakan metode ABC yang digunakan oleh Haynes (2010). Metode ABC tersebut ialah membagi tugas yang ada sesuai dengan prioritas, dari yang mendesak hingga bisa ditunda dan dilakukan di lain waktu (Haynes, 2010).

Mengapa bisa demikian, dikarenakan pada saat bekerja Andi memilih untuk fokus pada prioritasnya pada saat itu yaitu bekerja di Hotel Vasa. Sedangkan saat sudah jam pulang kerja Andi akan mengerjakan prioritasnya yang lain yaitu mengurus hewan peliharaan ataupun mengerjakan pesanan kue tergantung dengan kondisi di hari itu. Tidak memiliki kegiatan yang pasti setiap harinya sehingga jadwal waktu yang digunakan oleh Andi berubah-ubah sesuai

---

<sup>116</sup> *Ibid*

kebutuhan pada hari itu. Ditemukan juga jika Andi memiliki prioritas yang lebih condong ke pekerjaannya dan kegiatan di luar keluarga. Anak – anak yang sudah dewasa dan memiliki kegiatan untuk dirinya sendiri, membuat Andi bisa memanfaatkan waktu luang yang ada untuk melakukan kegiatan yang lain seperti memiliki pet shop, pesanan kue, dan panti asuhan.

#### **4.1.3 Rosemini**

Rosemini merupakan seorang ibu yang bekerja di perusahaan swasta bagian properti di Surabaya sebagai *supervisor event*. Nama perusahaan tersebut ialah Brighton. Rosemini berusia 36 tahun dan memiliki 1 anak. Jadwal kerja yang dimiliki Rosemini sendiri adalah *work hours*, Senin - Jumat jam 8 sampai 5 sedangkan untuk sabtu masuk sekali saja dalam sebulan secara bergantian. Untuk saat ini Rosemini sendiri tinggal bersama orang tua bersama suami dan anak. Alasan untuk bekerja sendiri Rosemini pertamanya karena ingin mencari pengalaman namun sekarang untuk memenuhi kebutuhan hidup terutama kebutuhan pribadi. Pertama kali masuk Brighton, Rosemini tidak memiliki keinginan hanya iseng saja namun diterima di pekerjaan tersebut.

Sebagai *supervisor event*, tiap bulan ada *event - event* yang wajib dilakukan seperti kelas - kelas untuk pelatihan. *Event* tahunan yang termasuk *event* besar juga dilakukan seperti *annual award* dari kantor. *Annual award* merupakan acara terbesar yang dilakukan setahun sekali. Acara yang dilakukan setahun 2 kali ialah acara ulang tahun kantor. Sedangkan untuk acara - acara yang sering dilakukan lainnya

tiap tahun, seperti merayakan hari kemerdekaan Indonesia dan acara *Kick Off Leader*. Acara *Kick Off Leader* sendiri merupakan acara mengumpulkan leader - leader dari cabang - cabang perusahaan yang dikumpulkan menjadi satu. Aktivitas tersebut dilakukan selama 2 hari.

Rosemini sendiri dalam pekerjaannya menyukai bertemu banyak orang dan mengatur berjalannya event seperti dalam hal pembelian tiket, pemesanan hotel, pengurusan visa dan dokumen - dokumen. Menurut Rosemini pekerjaan tersebut menyenangkan namun ada saat - saat kurang mengenakan terutama jika proses event tersebut terhambat. Selama bekerja, pengalaman yang paling berkesan bagi Rosemini adalah saat acara *kick off leader*, acara tersebut diselenggarakan pada saat ulang tahun Rosemini dan leader - leader perusahaan tersebut merayakan ulang tahun tersebut. Pengalaman ini membuat Rosemini merasa spesial dan terenyuh. Bertemu banyak orang merupakan hal yang menyenangkan bagi Rosemini sehingga ia sangat menikmati pekerjaan yang dijalannya saat ini. Lingkungan kerja yang sehat juga merupakan salah satu faktor yang membuat Rosemini dapat bertahan selama 11 tahun. Kolega yang mendukung dan mampu untuk diajak kerjasama dengan baik membuat Rosemini merasa seperti mempunyai keluarga kedua karena menghabiskan waktu lebih banyak di kantor bersama teman - teman daripada keluarga.

“Saya bekerja di perusahaan swasta kantor properti di Surabaya, sebagai *supervisor event*, saya bekerja

sudah 11 tahun”<sup>117</sup>

“..yang membuat saya bertahan selama ini ya mungkin *kek* lingkungan nya itu yamenyenangkan”<sup>118</sup>

Rosemini sendiri mempunyai cara dalam membagi waktu antara pekerjaan, rumah tangga, dan kehidupan pribadi. Dalam pekerjaan Rosemini memanfaatkan jam kerja yang dimilikinya untuk memaksimalkan mengerjakan tugas yang ia miliki. Sedangkan untuk keluarga, Rosemini memaksimalkan waktu dengan bangun jam 5 pagi untuk menyiapkan anak dan pasangan yang ia miliki. Menanyakan kegiatan apa saja yang dilakukan anak nya yang berumur 8 tahun merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh Rosemini untuk terlibat dalam kehidupan anaknya.

“...pulang kerja apa namanya saya mesti *kayak* nyempetin waktu *lah* buat anak saya *kek* mesti *tak* tanya *kek* “kegiatan sekolah tadi ngapain aja” terus apa namanya “tadi *gimana* di sekolah” terus “apa *aja* yang dipelajari”<sup>119</sup>

Bagi Rosemini waktu untuk dirinya sendiri, dia menikmati menghabiskan waktu dengancara berjalan - jalan atau makan bersama teman setidaknya seminggu sekali atau dua minggu sekali.

“Kalau untuk diri sendiri ya kadang-kadang ke kadang seminggu sekali atau dua minggusekali itu maksudnya *kek* pergi sama *temen-temen*.”<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Wawancara dengan Rosemini, 5 Mei 2023.

<sup>118</sup> *Ibid*

<sup>119</sup> *Ibid*

<sup>120</sup> *Ibid*

Mempunyai anak yang masih membutuhkan perhatian lebih, Rosemini berusaha untuk memberikan pengertian bahwa ibunya sedang bekerja tetapi berusaha sebaik mungkin untuk hadir dalam kegiatan - kegiatan yang anaknya *miliki* dan membutuhkan kehadiran orang tua.

“..tapi sebisa mungkin *kalo* apa cara di sekolah mungkin dia ada pentas atau acara yang memang orangtua harus hadir itu sebisa mungkin akan hadir *sih*, maksudnya *kek* cuti atau izin ganti ke perusahaan.”<sup>121</sup>

Selama bekerja sebagai supervisor event yang membutuhkan banyak waktu untuk bekerja di luar, Rosemini memiliki keluarga yang cukup suportif dan mendukung Rosemini bekerja. Pekerjaan rumah tidak semuanya dilimpahkan pada Rosemini namun keluarga baik suami maupun orang tua dari Rosemini tetap membantu pekerjaan rumah.

“..tapi ya untungnya saya punya suami yang *support* juga, jadi ya kita berbagi lah. Mereka juga punya tanggung jawab, biasanya saya *gantian*”<sup>122</sup>

Sudah bekerja di perusahaan yang sama selama 11 tahun dari pertama kali bekerja, Rosemini sendiri tidak pernah mengalami diskriminasi gender sebagai wanita. Perusahaan yang ia tempati sekarang memiliki pekerja wanita yang lebih banyak daripada laki - laki. Rosemini sendiri merasa jenis kelamin tidak membatasi kegiatan yang dilakukan.

---

<sup>121</sup> *Ibid*

<sup>122</sup> *Ibid*

“..sekarang *bener-bener udah* zaman emansipasi wanita. Sekarang apa yang *kayak* cowok - cowok apa namanya bisa kerjakan kan cewek juga bisa, apa? *gitu.*”<sup>123</sup>

Kendala yang dialami oleh Rosemini sendiri dari segi pekerjaan sebagai *supervisor* ialah manajemen waktu. Hal tersebut dikarenakan Rosemini tidak hanya mengurus *job desk* yang ia miliki tetapi juga hal - hal pribadi yang dimiliki oleh pemimpin perusahaan tempat Rosemini bekerja. Banyaknya pekerjaan yang diurus membuat Rosemini pulang terlambat atau lembur, lembur tersebut digunakan untuk mengerjakan *job desk* yang seharusnya diselesaikan pada jam kerja, namun baru bisa diselesaikan saat Rosemini menyelesaikan kebutuhan pribadi yang dimiliki pemimpin perusahaannya. Bahkan pada saat keadaan mendesak atau penting Rosemini membawa pulang pekerjaannya tersebut agar masih bisa melihat anaknya sambil bekerja. Selain menjadi *supervisor event*, Rosemini juga bisa dibilang merangkap menjadi sekretaris dari pemimpin perusahaan sehingga perintah pemimpin perusahaan merupakan tugas yang lebih penting daripada *job desk* utama yang ia miliki. Dalam pekerjaannya sebagai sekretaris, Rosemini bersyukur setidaknya pemimpin yang ia miliki dapat mengerti jika ada tugas yang menumpuk perintah yang diberikan ke Rosemini dapat ditunda untuk dikerjakan nanti atau diserahkan ke koleganya yang lain atas persetujuan kolega tersebut.

---

<sup>123</sup> *Ibid*

“... karena pas di jam kerja saya gak bisa mengerjakan pekerjaan saya, jadi lebih *kek* banyak *ngurus-ngurusin* apalagi *kalo* ada kasus-kasus apa atau *event-event* yang memang apa namanya harus saya yang *ngerjain gitu*”<sup>124</sup>

“Kebetulan saya juga bisa dibilang *kayak* sekretarisnya bos cewek saya *kek* sudah ngerti *kek* urusan kadang hal-hal pribadi”<sup>125</sup>

Rosemini juga memberikan tips - tips yang ia gunakan agar kehidupan pribadi- pekerjaan, dan keluarga tetap seimbang. Tips nya adalah menjalani hidup dibawa bahagia saja dan tidak menganggap pekerjaan adalah suatu beban yang harus dijalani. Selama mencintai pekerjaan dan diri sendiri kehidupan dapat dinikmati dengan berjalannya waktu. Dengan menanamkan pola pikir dan aura yang positif maka menjalani hari akan berbeda daripada mengeluh dan merasa terbebani dengan melakukan aktivitas yang ada. Rosemini sendiri mempunyai keluarga yang tidak menuntut baik pekerjaan di kantor maupun di rumah. Mengenai masalah anak, Rosemini dan pasangannya akan mengkomunikasikan siapa yang pulang terlebih dahulu dan menghabiskan waktu bersama anak atau membicarakan pada anakjika Rosemini dan pasangannya tidak bisa pulang tepat waktu dikarenakan pekerjaannya. Dengan bantuan ibu dari Rosemini, ia merasa dapat mengetahui keadaan dan kegiatan anaknya walaupun tidak bisa menghabiskan waktu lebih banyak dengan anaknya.

---

<sup>124</sup> *Ibid*

<sup>125</sup> *Ibid*

“..selama kita mencintai pekerjaan mencintai diri sendiri kehidupan akan berjalan dengan hehehe sejalan”<sup>126</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis yang dilakukan terhadap profil yang dimiliki oleh Rosemini tidak menggunakan manajemen waktu dalam mengatur kegiatan kesehariannya. Rosemini sendiri merasa kesusahan dalam mengatur waktu yang ada sehingga seringkali saat jam kerja sudah selesai Rosemini tetap harus membawa pekerjaan tersebut ke rumah. Metode manajemen waktu yang paling sesuai untuk digunakan oleh Rosemini ialah metode ABC yang dikemukakan oleh Haynes (2010). Metode manajemen waktu yang dikemukakan oleh Haynes dapat membantu Rosemini dalam membuat jadwal kegiatan pada hari itu dan menentukan prioritas apa yang bisa diselesaikan pada saat itu. Contohnya pada saat di kantor maka Rosemini harus lebih fokus mengerjakan *job desk* yang ia miliki dan mengurangi menggunakan waktu yang ada untuk melakukan hal yang kurang penting. Disisi lain karena Rosemini juga merangkap menjadi sekretaris maka jikalau tugas yang diberikan pada hari itu dan dirasa bisa dikerjakan besok atau lain waktu maka ada baiknya dikerjakan lain waktu agar waktu untuk keluarga dan diri sendiri di rumah tidak terganggu oleh pekerjaan.

Solusi yang bisa diberikan untuk Rosemini ialah harus bisa mengatur waktu untuk kegiatan secara lebih rinci disertai dengan jam yang harus digunakan. Cara tersebut

---

<sup>126</sup> *ibid*

dapat memaksimalkan dan mengetahui apa saja yang dilakukan pada hari itu. Ketika Rosemini mengetahui kegiatan apa saja yang dilakukan pada hari itu ia dapat mengatur apa saja yang perlu dilakukan dan diselesaikan pada hari ini dan apa saja yang bisa dikerjakan nanti. Selain itu Rosemini juga harus tegas dan disiplin dengan waktu untuk mengerjakan kegiatan atau tugas yang ada. Lebih baik jika disertai toleransi waktu untuk mencegah adanya kejadian - kejadian yang tidak terduga.

Analisis wawancara Rosemini yang telah dilakukan bisa ditemukan jika Rosemini sendiri lebih memprioritaskan keluarganya. Ketika ada tugas di pekerjaannya yang belum selesai, Rosemini akan sebisa mungkin untuk pulang tepat waktu dan mengerjakan pekerjaannya tersebut di rumah sehingga bisa menghabiskan waktu lebih banyak bersama anaknya. Selain itu setelah pulang kerja, Rosemini juga memilih untuk pulang dan menghabiskan waktu yang ada untuk dihabiskan bersama keluarganya. Namun prioritas tersebut seringkali terhambat karena adanya pekerjaan yang belum selesai dan membuat berkurangnya waktu yang harusnya bisa dihabiskan bersama keluarga.

#### **4.1.4 Nuningrum Puspitasari Sofian**

Nuningrum Puspitasari Sofian atau biasa dipanggil Uni merupakan seorang ibu yang berusia 30 tahun. Uni sendiri berusia 30 tahun yang berasal dari Makassar dan memiliki 2 orang anak. Uni bekerja sebagai *health club attendant* di Hotel Double Tree Hilton Surabaya. Selain untuk memenuhi kebutuhan hidup, Uni memilih untuk bekerja di bagian *health club* karena memiliki hobi berolahraga sehingga bisa bekerja

sambil menyalurkan hobi yaitu berolahraga di bidang renang dan lari. Di Double Tree sendiri Uni terhitung masih cukup baru sekitar 2 tahunan. Sebenarnya Uni sendiri sudah masuk di bulan Januari tahun 2020 namun karena ada *lockdown* diakibatkan *covid* sehingga semua pekerja di liburkan. Uni sendiri merupakan lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) fokus di perbankan manajemen. Karena merasa tidak cocok dengan berhitung, Uni memilih untuk bekerja di hotel. Uni sendiri memilih untuk bekerja di operasional hotel dikarenakan kurang menyukai *back office*. Sekolah perbankan yang pernah dijalani sebenarnya hanya untuk mengisi waktu luang saja dikarenakan pada saat itu Uni ingin bersekolah di sekolah olahraga namun umurnya masih belum mencukupi sehingga tidak lulus tes.

Awal karir dari Uni sendiri dimulai di Shangri - La Hotel sebagai *admin security* pada bulan maret tahun 2009. Berada 4 bulan di *admin security*, Uni melihat ada kesempatan lowongan kerja di bagian *health club*. Masih merasa asing dengan bagian *health club*, Uni mengikuti training selama 1 bulan sehingga mendapatkan wawasan mengenai *health club*. Setelah mengikuti training, Uni bekerja di bagian *health club* selama 6 bulan. Setelah berjalan 6 bulan, Uni pun memutuskan untuk kuliah dan bekerja di jam sore. Setelah 7 tahun, Uni pindah dan bekerja di Hotel Best Western Papilio Surabaya sebagai *health club attendant* dan dikontrak selama 2 tahun. Untuk jam masuk sendiri, Uni bekerja dari jam 5 pagi hingga jam 2 siang. 2 tahun berjalan, Uni mengambil kesempatan untuk mengambil lowongan kerja di Plaza Hotel Surabaya. Pada tahun 2017 hingga pertengahan 2019, Uni bekerja di Vasa Hotel Surabaya dan pertengahan 2019

tersebut Uni memilih untuk istirahat dari pekerjaan karena akan menikah dan mengandung sehingga harus *resign*.

Memilih untuk bekerja demi memenuhi kebutuhan hidup, Nuningrum Puspitasari Sofian atau biasa dipanggil Uni merasa bahwa bekerja bukanlah hal yang mudah apalagi bekerja di perusahaan milik orang lain. Tetapi untungnya dalam pekerjaan sejauh ini Uni sendiri tidak merasakan adanya diskriminasi terhadap gender yang ia miliki. Pemikiran - pemikiran yang dimiliki oleh pemimpin dan belum tentu sesuai dengan pemikiran yang dimiliki merupakan salah satu kendala terutama jika harus diimplementasikan di tempat kerja. Belum lagi jika anggota tim yang dimiliki tidak bisa diajak bekerja sama dengan baik sehingga tidak bisa menyelesaikan masalah. Keadaan tersebut membuat Uni harus turun tangan dan berdiskusi lebih dengan atasan yang ia miliki. Menyikapi masalah tersebut Uni memilih untuk dibawa senang saja selama bekerja agar masalah atau pekerjaan yang dijalankan dapat diselesaikan dengan cepat.

“Alasan aku bekerja yang nomor satu jelas mengisi *financial*,”<sup>127</sup>

“Kalau kendala *tuh* banyak, ya kan karena kerja di tempat orang itu kan *nggak*, kerja ikut orang itu gak melulu ini ya sesuai dengan pemikiran kita sendiri ya kan kadang kita juga harus bisa memikirkan apa yang diminta atasan.”<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Wawancara dengan Uni, tanggal 3 Mei 2023.

<sup>128</sup> *Ibid*

Menurut Uni agar bisa lebih betah dan bertahan di tempat kerja adalah mencari pekerjaan dan tempat yang nyaman untuk bekerja. Contohnya Uni sendiri memilih kerja di operasional karena bisa berinteraksi dengan banyak orang. Uni sendiri juga berpendapat tidak semua wanita karir yang sudah menikah semuanya menikmati pekerjaannya.

“..wanita karir apa nih udah berkeluarga mempunyai baby, itu gak semu menikmati pekerjaannya *sih, sebenarnya gitu.*”<sup>129</sup>

Dalam hal membagi waktu antara pekerjaan, rumah tangga, dan kehidupan pribadi Uni mempunyai cara tersendiri. Selama bekerja di *health club* yang memiliki jam kerja berdasarkan *shift*, Uni sendiri memiliki 2 jadwal yaitu jam 5 pagi hingga jam 1 atau 2 siang dan jam 9 pagi hingga jam 6 sore. Jika Uni masuk di jadwal jam 5 pagi dan pulang jam 2 siang, maka Uni akan menyempatkan waktu tersebut untuk menghabiskan waktu bersama anaknya dikarenakan pada saat itu anak nya juga baru saja selesai tidur siang. Sedangkan jika mendapatkan jadwal jam 9 pagi, sebelum berangkat bekerja pada pukul 8 Uni akan menyiapkan keluarga baik anak maupun pasangannya. Memiliki anak yang masih membutuhkan banyak perhatian, saat istirahat makan di tempat kerja Uni akan berusaha untuk anak yang ia miliki melalui telepon selama 15 sampai 30 menit. Disisi lain pasangan dari Uni sendiri juga memiliki pekerjaan yang bisa dikerjakan dari rumah sehingga ia bisa meminta tolong pasangannya untuk memberikan foto kegiatan dari anak yang dimiliki agar bisa selalu terlibat. Dengan pasangan

---

<sup>129</sup> *Ibid*

Uni sendiri berusaha untuk selalu mengkomunikasikan masalah rumah tangga terutama anak agar bisa dapat saling membantu dan membagi waktu agar pekerjaan dan keluarga tetap seimbang.

“..setelah itu jam 12 saya usahakan untuk jam makan siang dia *video call* nah menghubungi dia lewat telepon, *kayak gitu*. Setelah video call paling *enggak* setengah jam atau di saat 15 menit sampai 30 menit aku video call untuk memantau dia *ngapain*, sama *mbaknya kayak gitu* kan. Kadang kan suami saya kebetulan juga WFH”<sup>130</sup>

Pola pikir Uni yang mengatakan jika hidup dinikmati saja dan dibawa bahagia saja membuat ia bisa menikmati alur pekerjaan yang dimiliki. Walaupun begitu Uni sendiri juga memiliki kendala dari sisi keluarga walaupun sudah dibantu oleh asisten rumah tangga (ART) di bidang mengasuh anak terutama jika anak yang ia miliki sedang rewel. Uni sendiri sudah berusaha sebaik mungkin lewat *video call* dalam mengurus anak yang ia miliki namun hal tersebut bukanlah hal yang mudah karena Uni sendiri harus melayani tamu. Tujuan dilakukannya *video call* sendiri dilakukan agar anak tersebut merasa bahwa ibunya terlibat dalam kehidupan mereka.

Uni sendiri sebagai wanita yang berkarier dan sudah menikah mengatakan jika komunikasi merupakan hal terpenting agar hubungan antar berbagai pihak dapat berjalan dengan lancar. Komunikasi tersebut dilakukan agar bisa membagi waktu antara pekerjaan dan hal yang harus dilakukan di rumah dan tidak boleh ada masalah yang belum

---

<sup>130</sup> *Ibid*

terselesaikan saat itu juga. Membagi waktu sendiri bukanlah hal yang mudah namun hal tersebut merupakan pilihan dan sudah memilih untuk bekerja dan berumah tangga. Apalagi jika harus memenuhi pekerjaan di kantor maupun di rumah bahkan waktu untuk diri sendiri saja jarang terjadi. Bahkan saat berpergian dengan teman yang ia miliki Uni harus membawa anaknya karena jika tidak pasangan dari Uni tidak akan setuju belum lagi tuntutan yang harus lebih mementingkan anak daripada diri sendiri. Kejadian tersebut membuat Uni memaksimal waktu untuk dirinya sendiri saat berada di tempat kerja. Pekerjaan rumah pun, Uni sebagai seorang wanita yang banyak mengerjakan karena menurut Uni tugas tersebut merupakan tugas seorang wanita. Uni sendiri merasa hal tersebut bukanlah beban dan hal yang menyenangkan untuk dijalani walaupun melelahkan.

“ *kalo* kita suatu pasangan itu sama-sama bekerja, walaupun *gak* satunya sama-sama operasional atau satunya memang kerja juga suami kita kerja itu *sebenarnya* eeh sama-sama harus bisa membagi waktu dengan rumah, *kalo* aku sendiri sih komunikasi “<sup>131</sup>

“ *Kalo* pasangan kita oke ya so *why not gitu* kan, asal kita bisa bener-bener meng-*cover* dua-duanya *balance kayak gitu*, jadi *gak* “<sup>132</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil analisis yang dilakukan pada Nuningrum Puspitasari Sofian atau biasa dipanggil Uni, ia tidak menggunakan manajemen waktu dalam

---

<sup>131</sup> *Ibid*

<sup>132</sup> *Ibid*

mengatur kegiatannya sehari - hari. Namun bisa dilihat dari bagaimana Uni menjalani hari - harinya baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi atau keluarga. Selama bekerja jika ada waktu luang Uni akan menyempatkan untuk melakukan *video call* kepada anaknya ataupun menanyakan kepada pasangan dan *baby sitter* yang ia miliki untuk mengetahui perkembangan kondisi baik dari sisi anak maupun suami. Berdasarkan keterangan tersebut bisa disimpulkan Uni menggunakan metode yang dikemukakan oleh Lakein (2007) yaitu mengenai metode *swiss cheese*. Seperti yang pernah dijelaskan sebelumnya metode *swiss cheese* adalah mendapatkan sesuatu dalam lima menit atau kurang. Dalam 5 menit tersebut kita membuat daftar tugas mendesak yang mungkin dapat dikerjakan serta menyusun prioritas.

Dalam waktu 5 menit atau kurang Uni memaksimal waktu tersebut untuk melakukan tugas yang lain yang pada saat itu di luar pekerjaannya selama di hotel. Tugas tersebut merupakan tugas Uni yaitu sebagai ibu dan juga pasangan. Memanfaatkan waktu yang ada Uni bisa mengerjakan 2 peran sekaligus yaitu sebagai ibu dan pekerja. Dengan demikian waktu dalam keseharian Uni dapat digunakan dengan maksimal.

Memiliki anak – anak yang masih membutuhkan banyak perhatian karena masih bayi dan batita membuat Uni lebih memprioritaskan keluarganya. Dapat dilihat bahkan di sela – sela jam kerjanya Uni juga akan menyempatkan waktu untuk *video call* agar mengetahui aktivitas yang dilakukan anaknya. Setelah itu Uni juga menyempatkan waktu yang ada yaitu sebelum dan sesudah pulang kerja untuk merawat dan menghabiskan waktu bersama anaknya. Uni pun mencoba

semaksimal mungkin agar waktu bersama keluarga tidak terganggu dengan pekerjaan maupun diri sendiri.

Berdasarkan profil, hasil wawancara, dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap masing – masing informan, dilakukan perbandingan data sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Perbandingan Data Hasil Wawancara Manajemen Waktu

Gifta Oktavia Rappe (Gifta)	Andi Nurhasan (Andi)	Rosemini	Nuningrum Puspitasari Sofian (Uni)	Gifta Oktavia Rappe (Gifta)	Andi Nurhasan (Andi)
Jabatan Pekerjaan	<i>General Manager</i> Swiss - Bellin Hotel Manyar Surabaya	<i>Health Club Manager</i> Vasa Hotel Surabaya	<i>Event Supervisor</i> Brighton Surabaya	<i>Health Club Attendant</i> Double Tree Hotel Surabaya	Jabatan Pekerjaan
Profil Singkat	Keturunan Jawa – Bugis Tidak memiliki anak Tahun ke - 5 dijabatannya tersebut Berumur 46tahun Lulusan sastra inggris	Keturunan Jawa – Bugis Vasa merupakan property ke 16 dari pertama kali bekerja Berumur 46 tahun Memiliki dua orang anak yang	Berasal dari Surabaya Berumur 36 tahun 11 tahun bekerja di perusahaan yang sama Berperan sebagai supervisor event dan sekretaris Memiliki 1	Berasal dari Makassar Berumur 30 tahun Memiliki 2 anak balita Lulusan sekolah menengah kejuruan (SMK) perbankan manajemen.	Profil Singkat

	<p>mengambil <i>secretary management</i></p> <p>Pernah bekerja di berbagai macam hotel dari berbagai kota dan perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan</p> <p>Pernah menjadi sales, sekretaris, head manager, direktur, dan posisi sekarang menjadi general manager</p>	<p>sudah menikah dan masih sekolah menengah atas (SMA)</p> <p>Lulusan akuntansi</p> <p>Pernah bekerja berbagai hotel dari berbagai kotadan mengurus bagian <i>health club</i></p> <p>Mempunyai bisnis di luar pekerjaan hotel, yaitu:bidang <i>bakery</i>, <i>pet shop</i>, dan mendirikan Yayasan</p> <p>Menyewa asisten rumah tangga(ART) seminggu 1 - 2 kali</p>	<p>anak yang masih sekolah dasar (SD)</p> <p>Tinggal bersama ibu dari Rosemini</p>	<p>Bekerja di hotel dalam kota di Surabaya</p> <p>Menggunakan <i>baby sitter</i> dalam mengurus anaknya</p>	
--	--	---	--	---	--

<p>Manajemen Waktu untuk Pekerja an</p>	<p>Dalam manajemen waktu di pekerjaan, Gifta akan menyusun daftar kegiatan baik kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan, keluarga, maupun pribadi. Dalam merancang daftar kegiatan, Gifta dibantu sekretarisnya untuk memberitahu kegiatan apa saja yang berkaitan dengan pekerjaan</p>	<p>Selama bekerja di hotel, Andi akan memaksimalkan <i>working hours</i> yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan untuk pekerjaan yang dilakukan di luar hotel, Andi akan menggunakan waktu kosong yang ada untuk memantau <i>pet shop</i> yang dimiliki serta menerima pesanan kue.</p>	<p>Manajemen waktu yang digunakan oleh Rosemini saat bekerja adalah memanfaatkan jam kerja yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya. Namun karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karena merangkap sebagai sekretaris pemimpin. Rosemini harus membawa pulang pekerjaannya.</p>	<p>Uni melakukan manajemen waktu di pekerjaan dengan cara memanfaatkan waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya. Bekerja di bidang operasional Uni tidak memiliki tugas yang harus dikerjakan di rumah.</p>	<p>Manajemen Waktu untuk Pekerja an</p>
---	--	---	--	---	---

	n dan akan dilakukan pada hari itu.				
Manajemen Waktu untuk Keluarga	Dalam manajemen waktu untuk keluarga, Gifta akan melihat daftar kegiatan yang sudah disusun pada saatbekerja. Daftar kegiatan tersebut mencakup waktu yang akan dihabiskan bersama keluarga.	Memiliki anak yang sudah menikah dan berada di jenjang sekolah menengah atas (SMA), banyak waktu luang yangbisa ia gunakan. Saat berada di rumah Andi akanmenghabiskan waktu bersama keluarganya. Dalam mengerjakan pesanan kue, Andi juga memanfaatkan	Rosemini akan menggunakan waktu setelah pulang kerja untuk dihabiskan bersama keluarga baik pasangan maupun anak. Selain itu, sebelum berangkat kerja Rosemini menggunakan waktu yang ada untuk menyiapkan anak untuk berangkat sekolah dan menyiapkan	Memiliki anak yang masih kecil dan membutuhkan perhatian lebih, Uni akan menyiapkan anaknya untuk sarapan jika masuk siang. Namun jika masuk pagi dan jam kerja selesai pada siang hari, Uni akan menemani anaknya di rumah. Di sela – sela jam kerjanya terutama saat istirahat	Manajemen Waktu untuk Keluarga

		tkanhal tersebut untuk bekerja sekaligus menghabiskan waktu bersama keluarganya.	pasangan yang ia miliki.	Uniakan menyempatkan diri untuk menelfon atau melakukan video call terhadap anaknya.	
Manajemen Waktu untuk Diri Sendiri	Kegiatan pribadi yang dilakukan pada hari itu, sudah tercakup didaftar kegiatan yang dilakukan pada saat bekerja.	Untuk kegiatan pribadi, Andi sendiri memiliki yayasan yang dibangun bersama teman – temannya. Waktu untuk mengurus biasanya dilakukan pada hari Jumat setelah pulang kerja. Andi juga akan menyempatkan waktu sebulan	Waktu yang digunakan untuk diri sendiri biasanya dilakukan seminggu sekali atau dua minggu sekali dengan cara menghabiskan waktu bersama teman – temannya. Kegiatan tersebut biasanya dilakukan setelah pulang kerja.	Sebagai seorang ibu yang memiliki anak masih kecil, Uni tidak bisa menghabiskan waktu untuk dirinya sendiri secara penuh. Waktu dimana Uni bisa menghabiskan waktu penuh untuk dirinya sendiri dimanfaatkan saat Uni sedang bekerja.	Manajemen Waktu untuk Diri Sendiri

		sekali untuk berpergian bersama teman.		Dikarenakan jika saat libur dan ingin berpergian bersama teman, Uni harus membawa anaknya.	
Metode Manajemen Waktu yang Digunakan	Gifta menyusun kegiatan apa saja yang dilakukan pada hari itu dan diberikan toleransi waktu 15 menit sebelum berpindah ke kegiatan lain.	Andi tidak memiliki daftar kegiatan khusus untuk mengatur kegiatan apa saja yang dilakukan pada hari itu. Untuk pekerjaan Andi menggunakan waktu yang diberikan oleh tempat kerja. Sedangkan waktu untuk keluarga	Dalam manajemen waktu, Rosemini sendiri mengeluh merasakan kesulitan. Bisa dilihat bahwa Rosemini tidak mempunyai manajemen waktu yang baik sehingga tidak ada batasan waktu	Uni tidak memiliki cara untuk melakukan manajemen waktu secara detail. Selama di tempat kerja Uni akan fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam waktu kerja pun, Uni sebisa mungkin memanfaatkan waktu luang yang ada untuk	Metode Manajemen Waktu yang Digunakan

		<p>dilakukan yang diberikan untuk lingkup pekerjaan, keluarga, maupun diri sendiri. Semua dijadi kanna satu jika memungkinkan. sesudah pulang kerja. Sedangkan waktu untuk diri sendiri, Andi menyempatkan sebulan sekali dan hari Jumat.</p>		<p>mengetahui dan terlibat dalam kondisi serta kegiatan yang anaknya miliki.</p>	
--	--	---	--	--	--

## 4.2 Manajemen Waktu untuk Pekerjaan

Gifta Oktavia Rappe atau Gifta adalah seorang *general manager* yang bekerja di Swiss Bell-in Hotel Manyar Surabaya. Dalam mengatur waktu dalam pekerjaannya, Gifta dibantu oleh sekretarisnya dalam membuat dan mengingatkan jadwal kegiatan yang harus dilakukan pada hari itu. Gifta sendiri lebih memilih untuk menyusun kegiatan itu sendiri baik dalam pekerjaan, keluarga, maupun diri sendiri. Menurut Gifta dengan menyusun daftar kegiatan sendiri Gifta lebih bisa mengetahui dan memperkirakan lebih baik apakah kegiatan tersebut dapat dilakukan pada hari itu. Daftar kegiatan yang dibuat oleh Gifta selalu diberi toleransi 15 menit sebelum berpindah ke kegiatan lain. Hal tersebut dilakukan agar mengantisipasi adanya situasi – situasi yang terjadi di luar kendali seperti macet atau ban bocor.

Gifta sendiri merasa yang membuat waktu adalah diri kita sendiri sehingga tidak ada istilah tidak ada waktu. Waktu yang digunakan tersebut sudah dipastikan akan digunakan untuk apa saja dan berapa lama. Penggunaan waktu yang terperinci tersebut membuat waktu yang digunakan untuk masing – masing bagian yaitu pekerjaan, keluarga, atau diri sendiri dan tidak berlebih dan sesuai dengan porsinya. Saat waktunya bekerja Gifta akan memaksimalkan waktunya selama bekerja untuk menyelesaikan semua pekerjaannya. Bekerja di perhotelan yang memiliki operasional 24 jam, jika adanya panggilan darurat yang mengharuskan turun tangan, Gifta harus siap siaga.

Kedua, yaitu Andi Nurhasanah atau Andi yang bekerja sebagai *health club manager* di Vasa Hotel Surabaya. Pada saat bekerja, Andi akan memaksimalkan waktu untuk

menyelesaikan pekerjaannya di tempat kerja. Di luar bekerja sebagai *health club manager*, Andi juga memiliki bisnis yaitu bisnis *pet shop*, pesanan kue, dan juga yayasan panti asuhan yang dikerjakan bersama teman – teman dari Andi. Di sela – sela jam kerja sebagai *manager*, Andi juga mengontrol bisnis – bisnis yang ia miliki terutama untuk bisnis *pet shop*.

Bisnis pesanan kue yang dijalankan oleh Andi akan dilakukan setelah pulang kerja dari hotel waktu tersebut juga digunakan untuk dihabiskan bersama keluarga. Sedangkan untuk panti asuhan, Andi akan menyempatkan waktu setiap hari Jumat setelah pulang kerja untuk terlibat dan mengetahui kondisi dari panti asuhan.

Rosemini yang bekerja sebagai supervisor di perusahaan Brighton memiliki jam kerja yang selalu sama yaitu *working hours* dari jam 9 pagi hingga 6 malam. Rosemini memanfaatkan waktu yang diberikan selama bekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, tetapi Rosemini sendiri dalam manajemen waktu pekerjaannya mengalami kesusahan dikarenakan ia tidak hanya bekerja sebagai supervisor namun juga sebagai sekretaris. Rosemini tentunya akan memprioritaskan perintah yang diberikan oleh pemimpin perusahaan terlebih dahulu dibandingkan tugas dalam pekerjaan yang harus diselesaikan karena hal tersebut merupakan perintah atasan sehingga tidak bisa dibantah. Merangkap sebagai sekretaris, membuat Rosemini sering membawa pulang pekerjaannya.

Nuningrum Puspitasari Sofian atau Uni yang bekerja di staff operasional hotel bagian *health club* akan memaksimalkan waktu untuk bekerja di tempat kerja. Uni sendiri memiliki 2 jam kerja yang berbeda, yaitu jam 5 pagi sampai jam 2 siang dan

jam 9 sampai jam 6 sore. Selama jam kerja tersebut Uni akan menyelesaikan segala pekerjaannya karena bekerja di operasional hotel membuat Uni tidak memiliki tugas yang harus dibawa pulang. Sehingga saat jam kerja sudah selesai Uni dapat memfokuskan sisa waktu yang ada untuk keluarganya.

### **4.3 Manajemen Waktu untuk Keluarga**

Waktu untuk keluarga bagi Gifita diatur pada saat pasangan dari Gifita berkunjung ke Surabaya dikarenakan posisi sekarang Gifita dan pasangan tidak bekerja di wilayah yang sama atau bisa dibilang beda kota. Tidak tinggal bersama pasangan dan belum memiliki anak membuat waktu yang Gifita berikan untuk keluarga tidak sebanyak keluarga yang tinggal bersama dan memiliki anak. Saat memutuskan untuk menghabiskan waktu untuk bersama pun, pasangan dari Gifita memahami jika ada hal yang darurat terjadi dalam hotel, maka Gifita harus turun tangan yang mengurangi waktu bersama keluarga dikarenakan pasangan dari Gifita sendiri juga sama – sama bekerja di hotel. Dalam hal ini, Gifita selalu mengkomunikasikan terlebih dahulu dengan pasangannya sehingga pasangan dari Gifita tidak merasa dicuekkan atau tidak dihargai karena lebih fokus ke pekerjaannya.

Memiliki anak yang sudah dewasa yaitu Sekolah Menengah Atas (SMA) dan sudah menikah memperingan tanggung jawab Andi mengenai keluarga. Andi sendiri lebih banyak menghabiskan waktu bersama suami setelah pulang kerja. Tidak ada tuntutan yang diberikan oleh suami, sehingga dalam mengurus pekerjaan rumah seperti membersihkan rumah dan peliharaan yang dimiliki oleh bu Andi akan

dilakukan oleh asisten rumah tangga yang datang seminggu 1 – 2 kali. Sedangkan untuk memasak, Andi sendiri lebih sering memesan melalui aplikasi online atau membeli di luar. Makanan yang dibeli tersebut lalu akan dimakan bersama. Selain itu waktu bersama keluarga juga akan dilakukan pada saat mengerjakan pesanan kue. Pasangan dari Andi pun tidak merasa keberatan jika Andi harus pulang malam dan tidak sempat mengobrol karena hal tersebut merupakan konsekuensi dari bekerja di hotel. Mempunyai suami yang sama – sama bekerja di hotel membuat Andi tidak susah dalam mengkomunikasikan permasalahan tersebut.

Waktu untuk keluarga biasanya Rosemini sempatkan saat mau berangkat kerja dan sesudah pulang kerja. Rosemini akan bangun jam 5 pagi untuk membangunkan serta menyiapkan bekal serta perlengkapan sekolah untuk anaknya setelah itu baru menyiapkan pasangannya. Pada saat malam sambil mengerjakan tugas yang anaknya miliki biasanya Rosemini juga akan bertanya mengenai kegiatan apa saja yang dilakukan oleh anaknya. Pada waktu yang bersamaan Rosemini juga akan mengerjakan pekerjaan yang misalnya saat bekerja belum selesai. Memiliki anak yang masih berada di Sekolah Dasar (SD) seringkali Rosemini kesusahan untuk memberikan pengertian kepada anaknya karena tidak bisa menghabiskan waktu lebih banyak karena harus bekerja yang membuat anaknya harus diurus oleh kakek nya. Seiring berjalannya waktu setelah diberikan pengertian anak dari Rosemini pun sudah mulai mengerti. Rosemini sendiri tetapi juga mengusahakan dengan cara cuti atau izin ke perusahaan untuk datang ke acara – acara penting yang anaknya miliki agar anaknya tau bahwa orangtuanya masih terlibat. Rosemini

dan pasangannya juga akan bergantian untuk menjemput anak pulang sekolah. Pekerjaan rumah Rosemini dan pasangannya akan bergantian dan saling membantu sehingga tidak dibebankan ke salah satu sisi aja.

Uni yang memiliki 2 anak masih kecil yaitu berumur 1 tahun dan 3 tahun membuat Uni harus meluangkan waktu lebih banyak untuk keluarganya. Saat Uni mendapatkan jadwal masuk kerja jam 5 pagi hingga 2 siang, Uni akan menghabiskan waktu yang ada untuk merawat dan bermain bersama anaknya sekaligus menyiapkan makan sore dan malam. Sedangkan jika Uni masuk kerja jam 9 pagi hingga 6 malam, sebelum berangkat kerja Uni akan memandikan anaknya dan memberikan makan pagi. Di sela – sela jam kerja saat ada waktu longgar, Uni akan menyempatkan waktu untuk melakukan *video call* terhadap anaknya. Pada saat Uni tidak berada di rumah, Uni memiliki baby sitter yang membantu merawat anaknya. Pasangan Uni yang kebetulan juga bekerja dari rumah juga akan memberikan hasil foto mengenai kondisi anaknya sehingga Uni bisa mengetahui dan terlibat akan kondisi anaknya.

#### **4.4 Manajemen Waktu untuk Diri Sendiri**

Untuk waktu yang disisihkan bagi diri sendiri, Gifta sudah mengatur waktu yang akan dihabiskan untuk kegiatan yang berfokus pada dirinya sendiri. Kegiatan – kegiatan tersebut sudah diatur pada saat Gifta menyusun kegiatannya baik dalam pekerjaan maupun keluarga. Gifta sendiri lebih banyak menghabiskan waktu di hotel karena tinggal di hotel. Pada waktu senggangnya biasanya Gifta menghabiskan waktu untuk mempelajari hal – hal yang baru.

Andi setelah pulang kerja akan menyempatkan waktu untuk dirinya sendiri. Biasanya Andi akan menonton drama dan bermain bersama kucing peliharaanya. Selain itu Andi juga setiap Jumat saat mengontrol panti asuhan yang dimiliki biasanya juga digunakan untuk menghabiskan waktu bersama teman – temanntya. Di luar waktu tersebut Andi juga akan keluar setidaknya sebulan sekali.

Waktu untuk diri sendiri, Rosemini menggunakannya dengan cara menghabiskan waktu setidaknya seminggu atau dua minggu sekali untuk pergi bersama teman – teman ke *mall*. Waktu tersebut akan digunakan untuk makan, jalan – jalan, atau perawatan diri. Bagi Rosemini waktu untuk diri sendiri tidak perlu jauh – jauh karena yang paling penting adalah menikmati waktu tersebut sebaik mungkin.

Bagi Uni waktu yang dapat murni dilakukan untuk diri sendiri hanya bisa dilakukan pada saat bekerja. Menyukai olahraga sebagai hobi membuat pekerjaan sebagai staff di *health club* merupakan salah satu jalan untuk *refreshing* dan bekerja. Jika di luar jam kerja saat berpegian bersama teman, Uni juga harus membawa anak – anak yang ia miliki sehingga tidak bisa hanya bepergian sendiri.

#### **4.5 Implikasi Manajerial**

Dengan menerapkan manajemen waktu yang baik, wanita karier yang sudah menikah tidak harus berhenti bekerja dan hanya fokus pada 1 ranah saja yaitu keluarga. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dartina (2016), Seorang wanita karir mungkin merasa sulit untuk mengatur waktunya secara efektif antara anak-anak, keluarga, dan pekerjaannya. Sulitnya mengatur waktu tersebut tidak membuat wanita - wanita yang

memilih bekerja tidak dapat mempertahankan pekerjaannya dengan baik. Bahkan Andi Nurhasanah atau Andi yang memiliki jabatan sebagai *manager* masih bisa memiliki bisnis lain berupa pesanan kue dan *pet shop*. Andi juga berperan dalam masyarakat dengan mendirikan yayasan panti asuhan bersama teman - temannya.

Adanya pandangan yang diungkapkan oleh peneliti Azmi et al (2012), sebagian wilayah Indonesia masih berlaku norma di mana penghargaan masyarakat terhadap perempuan yang mengurus anak dan suami di rumah lebih tinggi dibandingkan penghargaan yang diberikan terhadap perempuan yang memiliki karier di luar rumah. Pernyataan tersebut tidak membuat wanita - wanita yang memilih untuk berkarier melepaskan pekerjaan yang mereka jalankan selama ini. Wanita - wanita tersebut malah membuktikan bahwa mereka dapat bekerja dan masih bertanggung jawab atas keluarga mereka. Salah satu contohnya bisa dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Nuningrum Puspitasari Sofian atau Uni. Memiliki anak yang masih balita namun harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup tidak membuat Uni melalaikan tugasnya sebagai ibu rumah tangga maupun pasangan. Dalam kesibukan pekerjaannya ia masih menyempatkan waktu untuk menghubungi anaknya melalui *video call* ataupun telepon.

Penelitian lain yang juga dilakukan oleh Joshi et al. (2015) mengenai pandangan dari *Gender Role Theory* ditemukan bahwa gender secara otomatis mengaktifkan ekspektasi stereotip. Stereotip tersebut cenderung menganggap pria lebih baik dalam melakukan kepemimpinan dibandingkan wanita. Hal ini tentunya juga mengakibatkan

wanita menjadi semakin mengalami perlakuan ketidaksetaraan. Dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Gifita Oktavia Rappe atau yang bisa dipanggil Gifita walaupun memilih untuk menikah karier yang ia miliki dapat terus berkembang dan naik. Kinerjanya tersebut dapat membuat dia memiliki peningkatan karir dan menjabat sebagai *general manager*.

Bekerja sebagai wanita karier, manajemen waktu merupakan cara yang paling penting untuk memaksimalkan waktu yang ada baik dalam bidang pekerjaan maupun pribadi. Menurut teori yang dikemukakan oleh Haynes (2010), melakukan analisis penggunaan waktu dapat menyingkirkan aktivitas yang membuang waktu. Teori tersebut juga didukung oleh Lakein (2007), dengan menyusun rencana aktivitas dapat memiliki waktu luang yang dapat dimanfaatkan untuk aktivitas lainnya. Kerugian terbesar dengan tidak memiliki manajemen waktu dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Rosemini. Rosemini harus mengorbankan waktu bersama keluarganya dan membaginya untuk menyelesaikan pekerjaan yang ia miliki sehingga perlunya bersikap tegas dan menggunakan waktu sebaik mungkin.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data mengenai studi deskriptif manajemen waktu wanita karier yang sudah menikah dengan kajian profil, jabatan dalam pekerjaan, perjalanan karier, dan cara manajemen waktu yang digunakan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Wanita karier yang sudah menikah mayoritas tidak

mempunyai cara tersendiri dalam manajemen waktu kegiatan yang dilakukan sehari - hari. Mereka membagi waktu dengan cara yang berbeda - beda setiap orangnya, namun lebih seringnya mereka membagi waktu untuk fokus bekerja pada saat jam kerja dan sisa waktu yang ada yaitusaat pulang kerja atau libur mereka gunakan untuk keluarga maupun diri sendiri.

2. Jabatan yang dimiliki oleh wanita karier berkaitan dengan manajemen waktu yang mereka miliki. Semakin tinggi jabatan yang dimiliki, semakin banyak waktu yang tersisa untuk pekerjaan. Kegiatan tersebut tentunya akan mengurangi waktu yang dapat dihabiskan untuk diri sendiri dan keluarga.
3. Menikah tidak menghambat perkembangan karir pada wanita. Keluarga yang mendukung dan komunikasi yang baik merupakan faktor terpenting agar pekerjaan, keluarga, dan diri sendiri memiliki waktu yang seimbang dan berkualitas.
4. Memilih untuk menjadi wanita karier dan berkeluarga, wanita - wanita tersebut tidak melalaikan tugasnya baik sebagai pasangan, ibu, maupun pekerja. Mereka merasa menjadi wanita karier merupakan pilihan mereka sehingga walaupun lebih berat harus mengurus keluarga dan juga pekerjaan itu merupakan tanggung jawab yang harus mereka tanggung.
5. Melalui pengalaman yang dimiliki oleh para informan dengan profesi sebagai wanita karier, diskriminasi yang seringkali terjadi di tempat kerja sudah tidak lagi dialami oleh mereka. Emansipasi wanita

membuat wanita - wanita yang bekerja mendapatkan kesempatan yang sama dengan para pria.

6. Prioritas wanita karier yang dimiliki berbeda-beda. Ada yang lebih condong ke keluarga dan ada yang lebih condong ke pekerjaan. Wanita yang lebih condong ke pekerjaan dikarenakan tidak memiliki anak atau anak yang dimiliki sudah di usia yang cukup dewasa untuk memiliki kehidupannya sendiri. Sedangkan wanita karier yang lebih condong ke keluarga dikarenakan wanita tersebut memiliki anak yang masih membutuhkan banyak pengawasan dan perhatian.
7. Narasumber wanita karier yang bekerja di hotel memiliki beban tambahan. Dikarenakan bekerja di hotel yang beroperasi 24 jam, sehingga memiliki jam kerja yang tidak teratur dan tuntutan pekerjaan yang harus bersikap senyum dan sopan dalam melayani tamu hotel.

## **5.2 Saran**

Sesuai dengan analisis yang dilakukan pada hasil wawancara dan implikasi manajerial ditemukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Manajemen waktu yang baik dapat dilakukan dengan cara membuat daftar kegiatan yang memanfaatkan waktu yang ada dengan semaksimal mungkin.
2. Wanita karier yang sudah menikah memerlukan komunikasi yang baik dengan tempat bekerja dan keluarga.

3. Wanita karier tidak perlu merasa menikah merupakan suatu hambatan untuk berkarier walaupun sudah menikah wanita tetap bisa berkarir.
4. Maraknya emansipasi wanita yang terjadi mengurangi adanya diskriminasi gender. Sekarang wanita bisa memiliki jenjang karir yang tinggi. Dengan usaha disertai kemampuan yang menunjang, menjadi wanita bukan merupakan suatu halangan.

### Referensi:

- Adiati, M. P. (2013). Analisis Mengenai Problematika yang Dihadapi Karyawan Wanita di Bidang Perhotelan. *Binus Business Review*, 4 (1), 102-110.
- Adebisi J. F. (2013). Time Management Practices and Its Effect on Business Performance. *Canadian Social Science*, 9(1), 165-168.
- Alifiaulahtin, U. (2017). *Gender dan Wanita Karir*. UB Press.
- Azmi, I. A. G., Ismail, S. H. S., & Basir, S. A. (2012). Women Career Advancement in Public Service: A Study in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 298–306.
- BPPTIK. (1970). *Pelatihan Chief Information Officer (CIO)*. Kominfo.  
<https://bpptik.kominfo.go.id/index.php/Publikasi/detail/pelatihan-chief>  
Information-officer-cio#gsc.tab=0
- Costa, C., F. Bakaz., Z. Breda., M. Durão., I.Carvalho., S. Caçador. (2017). Gender, Flexibility and Ideal Tourism Worker. *Analls of Tourism Research*, 64, 64-75.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016>

0738317300427.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.03.002>

- Dartina, V. (2016). Manajemen Waktu Perempuan antara Karir dan Mengurus Rumah Tangga. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(1), 1–9.
- Dihni, V. A. (2021). *Perempuan Indonesia Paling Banyak Bekerja Sebagai Tenaga Usaha Penjualan*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/10/07/perempuan-indonesia-paling-banyak-bekerja-sebagai-tenaga-usaha-penjualan>
- Dwi, E. W. (2017). Peran Ganda Perempuan Dan Kesetaraan Gender. *Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 8(2), 207–222.
- El-Bantanie, M. S. (2006). *Bidadari Dunia Potret Ideal Wanita Muslim*. Qultum Media. European Commission. (2019). *2019 Report on equality between women and men in the EU*.
- Garcia, V. (2022). *Jadi Wanita Karier atau Ibu Rumah Tangga, Pertimbangkan Hal Ini*. Klik Dokter. <https://www.klikdokter.com/ibu-anak/tips-parenting/jadi-wanita-karier-atau-ibu-rumah-tangga-pertimbangkan-hal-ini>
- Gervais, R. L., & Milleer, P. M. (2016). *Exploring Resources, Life-Balance and Well-Being of Women Who Work in a Global Context*. Springer.
- Gustiana, L., Mudjiran, M., & Karneli, Y. (2018). Pergeseran Peran Wanita yang Sudah Menikah dan Implikasinya Dalam Layanan Bimbingan dan Konseling. *Islamic Counseling: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, 2(2), 153–178.

- Hall, C. S., Lindzey, G., & Campbell, J. B. (1998). *Theories of Personality* (4th ed.). Wiley & Sons, Inc.
- Haynes, M. E. (2010). *Manajemen Waktu*. PT. Indeks.
- Herlina, E. (2020). *Analisis Peran Wanita Menikah Berkarir dan Dampaknya pada Kesejahteraan Keluarga*. CV. Esli Pro.
- Hermayanti, D. (2014). Kebermaknaan hidup dan Konflik Peran Ganda Pada Wanita Karir Yang Berkeluarga di Kota Samarinda. *Jurnal Psikologi*, 2(2), 85–90.
- ILO–UNDP. (2009). *Work and family: Towards newforms of reconciliation with social co-responsibility* (Santiago, 2009)
- ILO. (2020). *Empowering Women at Work: Company Policies and Practices for Gender Equality*. International Labour Organization 2020.
- Itsjev. (2022). *Wanita Karier vs Ibu Rumah Tangga? Perempuan Tidak Perlu Memilih*. ITS. <https://www.its.ac.id/news/2022/11/19/wanita-karier-vs-ibu-rumah-tangga-perempuan-tidak-perlu-memilih/>
- KBBI. (n.d.). *Arti Wanita*. Retrieved February 23, 2023, from <https://kbbi.web.id/wanita>
- Lakein, A. (2007). *Manajemen Waktu*. Buku Kita.
- Liputan 6. (2020). *3 Tips Mudah Atur Waktu bagi Wanita Karier* <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4181224/3-tips-mudah-atur-waktu-bagi-wanita-karier>
- Marhaeni, A. A .I. N. (2011). Perkembangan Studi Perempuan, Kritik, dan Gagasan Sebuah Perspektif untuk Studi Gender ke Depan. *Ejournal Universitas Udayana*.
- Mandey, C. (2011). Menjadi Ibu dan Wanita Karir yang Sukses. *Jurnal Ilmiah Unklab*, 15(2), 69–77.

- Muriah, S. (2011). *Nilai-Nilai Pendidikan Islam dan Wanita Karir*. RaSAIL Media Grup. Peck, J. (1984). *Wanita dan Keluarga*. Kanisius.
- Purwanti, D. I. (2017). *Pekerja Wanita dan Pendidikan Agama Islam pada Anak Dalam Keluarga di Dusun Kasrepan Desa Demuk Pucanglaban Tulungagung*. IAIN Tulungagung.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Rahman, A. S. (2018). Peranan Wanita Karir Dalam Keluarga, Pola Asuh Dan Pendidikan Anak (Studi Kasus Pada Wanita Karir Pada Jl. Anggrek Rt 002/018 Pondok Benda Pamulang Tangerang Selatan). *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 25–44.
- Santoso, T. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV. Saga Jawadwipa Pustaka Saga.
- Shaid, N. J. (2023). *Mengenal Perbedaan CEO, COO, CFO, CTO, dan CMO di Perusahaan*. Kompas. <https://money.kompas.com/read/2022/03/06/234842526/mengenal-perbedaan-ceo-coo-cfo-cto-dan-cmo-di-perusahaan?page=all>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.
- Singh, D., & Jain, S. C. (2013). Working Process of Time Management in SAP HR Module. *Journal of Management Research and Reviews*, 3(14), 228–297.

- Teh Sariwangi. (n.d.). *7 Tips Manajemen Waktu Untuk Wanita Karir Sekaligus Ibu Rumah Tangga*. Retrieved February 20, 2023, from <https://www.tehsariwangi.com/artikel/7-tips-manajemen-waktu-untuk-wanita-karir-sekaligus-ibu-rumah-tangga>
- Tim. (2022). *Usia Ideal Menikah Menurut Pemerintah, Kesehatan, hingga Islam*. CNN Indonesia. <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20221129134106-282-880270/usia-ideal-menikah-menurut-pemerintah-kesehatan-hingga-islam>
- Tjaja, R. P. (2000). *Wanita Bekerja dan Implikasi Sosial*. Bappenas. <https://www.bappenas.go.id/id/data-dan-informasi-utama/makalah/artikel-majalah-perencanaan/edisi-20tahun-20000/wanita-bekerja-dan-implikasi-sosial---oleh-ratna-p-tjaja/>
- Toarik, M. (2017). *Grant Thornton: Jumlah Pemimpin Wanita Perusahaan Indonesia Terbesar se- Asia Pasifik*. Beritasatu. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/424849/grant-thornton-jumlah-pemimpin-wanitaperusahaan-indonesia-terbesar-seasia-pasifik>
- Vijayasekar, M., & Bharanitharan, J. (2014). *Time Management for Working Women in Chennai*. Wakirin. (2017). *Wanita Karir dalam Perspektif Islam*. *Jurnal Pendidikan Islam Al-Itibar*, 4(1), 5–6.
- Walsh, W. B., & Heppner, M. J. (2006). *Handbook of Career Counseling for Women* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Windratie. (2015). *Kemampuan Berkurang, Karier Perempuan Berakhir di Usia 45*. CNN Indonesia. <https://www.cnnindonesia.com/gayahidup/20150312101421-255-38592/kemampuan-berkurang-karier-perempuan-berakhir-di-usia-45>

\*1)Sebuah resitasi berdasar karya bersama Theresia Oliviya, Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2023.

## 4. *Organizational Citizenship Behavior*

**O***rganizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku kewarganegaraan organisasional adalah perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela untuk membantu organisasi atau karyawan lain. Perilaku ini dilakukan di luar kewajiban yang tercantum dalam deskripsi karyawan.

### A. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Perilaku karyawan yang melebihi tugas formal mereka dan tidak selalu dipandang sebagai bagian dari kewajiban pekerjaan mereka, namun berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Perilaku ini tidak langsung diakui atau dibayar tetapi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Organ (1988), OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang tidak tergolong dalam tuntutan pekerjaan formal namun dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. OCB berfokus pada kontribusi individu terhadap kesejahteraan organisasi dengan cara yang tidak diatur oleh kebijakan formal.

Ada lima dimensi utama OCB, yaitu:

1. *Altruism*: Membantu rekan kerja dalam tugas-tugas mereka.
2. *Conscientiousness*: Mematuhi aturan dan prosedur organisasi lebih dari yang diharapkan.

3. *Sportsmanship*: Menunjukkan sikap yang positif dan tidak mengeluh meskipun menghadapi tantangan atau masalah.
4. *Courtesy*: Menunjukkan sikap menghormati dan tidak mengganggu orang lain dalam pekerjaan mereka.
5. *Civic Virtue*: Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi yang mendukung kepentingan jangka panjangnya.

OCB penting karena dapat meningkatkan lingkungan kerja dan motivasi karyawan, meskipun tidak selalu terlihat secara langsung dalam penilaian kinerja atau penghargaan formal. Namun, pengaruhnya sangat signifikan terhadap keefektifan organisasi secara keseluruhan.

### **B. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa manfaat utama OCB yang telah dibahas dalam literatur:

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi

OCB berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi dengan menciptakan suasana kerja yang lebih kooperatif dan efisien. Ketika karyawan secara sukarela membantu satu sama lain, mereka dapat meningkatkan produktivitas tim dan menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efektif. Menurut Podsakoff, MacKenzie,

Paine, & Bachrach (2000), OCB membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi karena karyawan yang menunjukkan perilaku ini biasanya lebih

terlibat dan bekerja lebih keras untuk mendukung tujuan kolektif organisasi. *“OCB significantly contributes to organizational effectiveness by enhancing the functioning of workgroups and increasing the overall productivity of the organization”* (Podsakoff et al., 2000, p. 521)

## 2. Meningkatkan Kepuasan dan Retensi Karyawan

Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa lebih terlibat dan dihargai dalam lingkungan kerja yang kooperatif. Selain itu, OCB dapat mengurangi tingkat turnover (perputaran karyawan) karena karyawan merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Organ (1988) menunjukkan bahwa perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja atau partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan. *“Employees who exhibit high levels of OCB tend to have higher job satisfaction and are more likely to stay with the organization longer.”* (Organ, 1988, p. 87)

## 3. Memperbaiki Hubungan Antar-Karyawan

OCB membantu menciptakan hubungan yang lebih baik antar karyawan. Perilaku seperti saling menghormati, membantu rekan kerja, dan menunjukkan sikap positif dapat mempererat ikatan sosial di tempat kerja. Ini pada gilirannya dapat memperbaiki komunikasi dan kolaborasi antar tim. Berdasarkan penelitian oleh Podsakoff et al. (2000), ketika karyawan menunjukkan OCB, mereka tidak hanya meningkatkan kinerja individu mereka tetapi juga meningkatkan sinergi tim dan hubungan interpersonal di

dalam organisasi. *“OCB fosters a more harmonious work environment, which improves interpersonal relationships and team dynamics.”* (Podsakoff et al., 2000, p. 527)

4. Mengurangi Konflik dan Meningkatkan Kolaborasi  
OCB terutama dalam bentuk *sportsmanship* (menunjukkan sikap positif meskipun menghadapi kesulitan), dapat mengurangi potensi konflik di tempat kerja. Dengan mengurangi keluhan dan meningkatkan sikap proaktif terhadap masalah, karyawan yang menunjukkan OCB dapat menciptakan budaya yang lebih terbuka dan kolaboratif. Podsakoff et al. (2000) mengemukakan bahwa sikap ini memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada pekerjaan daripada terjebak dalam masalah pribadi atau konflik. *“OCB behaviors like sportsmanship help to reduce unnecessary workplace conflict and encourage more productive, cooperative work environments.”* (Podsakoff et al., 2000, p. 535)
5. Peningkatan Gambar dan Reputasi Organisasi  
Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi sering dipandang sebagai tempat kerja yang baik. Hal ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata calon karyawan, pelanggan, dan masyarakat umum, serta menarik lebih banyak talenta berkualitas. Podsakoff et al. (2000) juga mencatat bahwa OCB dapat berkontribusi pada citra organisasi yang positif dan meningkatkan hubungan dengan stakeholders eksternal. *“Organizations that foster OCB tend to have a positive public image and can attract better talent and build*

*stronger external relationships.*" (Podsakoff et al., 2000, p. 540)

6. Meningkatkan Kinerja Individu

Perilaku OCB juga dapat meningkatkan kinerja individu karyawan karena mereka secara aktif mencari cara untuk melampaui ekspektasi tugas utama mereka. Karyawan yang terlibat dalam OCB sering kali merasa lebih dihargai dan memiliki rasa pencapaian yang lebih besar. Menurut Bateman & Organ (1983), karyawan yang terlibat dalam perilaku OCB cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dalam pekerjaan formal mereka karena mereka lebih termotivasi dan merasa lebih terikat dengan pekerjaan dan rekan kerja mereka. *"Individuals who engage in OCB are more likely to perform better in their formal job tasks due to increased motivation and commitment."* (Bateman & Organ, 1983, p. 594)

Dengan demikian, OCB tidak hanya bermanfaat bagi individu yang menunjukkan perilaku ini, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan dalam menciptakan budaya kerja yang produktif, harmonis, dan efisien.

OCB dapat berupa: membantu rekan kerja, mengambil tanggungjawab di luar wewenang, berinisiatif meningkatkan kompetensi, mengusulkan hal-hal yang membangun, mengembangkan kemampuan dan perbuatan baik dalam komunitas organisasi, dan bersikap toleran terhadap lingkungan yang kurang menyenangkan. OCB dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi, seperti: meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan

organisasi beradaptasi dengan lingkung. Ada beberapa indikator OCB yaitu: perilaku membantu, sportifitas, inisiatif individu, kebijakan sipil, komitmen berorganisasi, kepatuhan, dan pengembangan diri.

### C. Komponen OCB

Terdiri dari beberapa komponen atau dimensi yang menggambarkan berbagai jenis perilaku sukarela yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Setiap komponen ini mencerminkan tindakan yang lebih dari sekadar kewajiban formal pekerjaan, tetapi berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan efisien. Berikut adalah komponen-komponen utama dari OCB, yang dijelaskan dalam berbagai literatur:

1. *Altruism* (Altruisme), adalah perilaku yang mencerminkan keinginan untuk membantu orang lain tanpa harapan imbalan. Dalam konteks organisasi, ini biasanya terlihat dalam bentuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugas atau memberikan dukungan emosional ketika diperlukan. Menurut Organ (1988), altruism adalah salah satu dimensi utama OCB yang langsung berfokus pada niat untuk membantu individu lain dalam pekerjaan mereka. Altruism berkontribusi pada suasana kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung. "*Altruism refers to voluntary behaviors aimed at helping others with work-related problems or tasks.*" (Organ, 1988, p. 91)
2. *Conscientiousness* (Kesadaran), mencakup perilaku yang menunjukkan tingkat komitmen lebih terhadap tugas pekerjaan, seperti hadir tepat waktu, mematuhi peraturan organisasi, atau bekerja lebih keras daripada

yang diharapkan. Dimensi ini menggambarkan karyawan yang memiliki etika kerja yang kuat dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Podsakoff et al. (2000) menjelaskan bahwa conscientiousness berfokus pada ketaatan terhadap aturan dan pedoman organisasi serta pengelolaan pekerjaan dengan cara yang cermat dan teliti. *"Conscientiousness refers to behaviors that go beyond the basic job requirements, such as being punctual, adhering to organizational rules, and demonstrating a high level of responsibility."* (Podsakoff et al., 2000, p. 520)

3. *Sportsmanship* (Sportivitas), adalah kemampuan untuk menjaga sikap positif dan tidak mengeluh, bahkan ketika menghadapi tantangan atau kesulitan dalam pekerjaan. Ini mencakup pengendalian diri, menerima kondisi kerja yang kurang ideal, dan tetap berkontribusi tanpa banyak keluhan. Menurut Organ (1988), sportsmanship mencerminkan kemampuan karyawan untuk tetap menjaga sikap profesional dan optimis meskipun menghadapi kesulitan yang mungkin timbul di tempat kerja. *"Sportsmanship is the willingness to tolerate less-than-ideal circumstances without complaining or becoming disengaged."* (Organ, 1988, p. 97)
4. *Courtesy* (Kesopanan), adalah perilaku yang menunjukkan perhatian terhadap rekan kerja dengan cara menjaga hubungan yang baik dan menghindari tindakan yang dapat mengganggu atau merugikan orang lain di tempat kerja. Ini melibatkan penghindaran konflik dan menjaga interaksi yang harmonis antar karyawan. Podsakoff et al. (2000) menjelaskan bahwa courtesy

berfokus pada tindakan pencegahan terhadap masalah interpersonal dengan menghindari mengganggu orang lain atau menimbulkan ketegangan. *"Courtesy involves behaviors that prevent interpersonal problems and maintain smooth relationships between colleagues."* (Podsakoff et al., 2000, p. 519)

5. *Civic Virtue* (Kewarganegaraan Organisasi), menggambarkan partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi yang mendukung keberlanjutan dan kepentingan jangka panjang organisasi, seperti menghadiri pertemuan, memberikan masukan untuk perbaikan organisasi, atau berpartisipasi dalam komite-komite yang ada. Organ (1988) mengungkapkan bahwa civic virtue mencerminkan keterlibatan yang lebih dari sekadar pekerjaan yang diberikan, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan jangka panjang organisasi. *"Civic virtue refers to responsible participation in the organization's activities and an interest in its long-term welfare."* (Organ, 1988, p. 99)

OCB terdiri dari lima komponen utama yang saling melengkapi dan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Masing-masing komponen ini berfokus pada perilaku yang lebih dari sekadar tugas rutin dan mempengaruhi hubungan antar individu, etika kerja, serta keterlibatan karyawan dalam kehidupan organisasi secara keseluruhan. Melalui komponen-komponen ini, OCB membantu memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kolaborasi antar karyawan, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

#### **D. Contoh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam konteks bisnis**

Mencakup perilaku-perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar kewajiban formal mereka, tetapi berkontribusi pada kelancaran operasional, meningkatkan hubungan interpersonal, dan mendorong keberhasilan organisasi.

Berikut adalah beberapa contoh konkret OCB dalam dunia bisnis:

1. *Altruism* (Altruisme)

Contoh: Seorang karyawan di sebuah perusahaan teknologi secara sukarela membantu rekan kerjanya yang baru untuk memahami perangkat lunak yang rumit, meskipun itu bukan tanggung jawab mereka. Mereka meluangkan waktu untuk memberikan pelatihan informal atau menjelaskan konsep-konsep yang mungkin membingungkan bagi rekan tersebut.

Manfaat: Meningkatkan efektivitas tim dan memastikan anggota baru lebih cepat beradaptasi, yang berujung pada produktivitas tim yang lebih tinggi.

2. *Conscientiousness* (Kesadaran)

Contoh: Seorang manajer selalu hadir tepat waktu untuk rapat meskipun jadwalnya sangat padat. Dia juga memastikan bahwa semua laporan dan dokumen yang diperlukan disiapkan dengan baik, melebihi standar minimum yang diharapkan dari posisi mereka.

Manfaat: Menjaga organisasi tetap teratur dan berjalan lancar, meningkatkan kepercayaan dari atasan dan rekan kerja yang lebih tinggi.

3. *Sportsmanship* (Sportivitas)

Contoh: Seorang karyawan di sebuah perusahaan ritel mengalami masalah dengan sistem pembayaran yang

lambat pada jam sibuk. Meskipun merasa frustrasi, dia tetap menjaga sikap positif dan membantu rekan kerja lainnya untuk mengelola antrean pelanggan, tanpa mengeluh atau menunjukkan ketidaksenangan.

Manfaat: Meningkatkan suasana kerja yang positif dan mengurangi stres di tempat kerja, yang membantu karyawan tetap fokus pada tugas mereka meskipun ada masalah teknis.

4. *Courtesy* (Kesopanan)

Contoh: Seorang staf administrasi di perusahaan konstruksi selalu memastikan untuk memberi tahu rekan-rekannya jika mereka perlu mengubah jadwal rapat atau jika ada perubahan mendadak pada jadwal proyek. Mereka berusaha menjaga komunikasi yang jelas dan memastikan tidak ada yang terlewat atau salah paham.

Manfaat: Meningkatkan alur komunikasi yang lancar antar departemen, mengurangi kemungkinan konflik atau kebingungannya jadwal yang bisa mengganggu pekerjaan.

5. *Civic Virtue* (Kewarganegaraan Organisasi)

Contoh: Seorang karyawan yang bekerja di bagian pemasaran di sebuah perusahaan media aktif terlibat dalam pertemuan umum perusahaan dan memberikan saran konstruktif untuk meningkatkan proses internal. Mereka juga secara sukarela mengikuti pelatihan pengembangan diri untuk meningkatkan keahlian yang bisa bermanfaat bagi organisasi dalam jangka panjang.

Manfaat: Meningkatkan kualitas keputusan organisasi dan membantu perusahaan berkembang melalui

masukan yang berguna dari berbagai karyawan, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan.

Contoh dalam Setiap Sektor Bisnis:

1. Perusahaan Teknologi: Seorang engineer yang membantu kolega dari tim lain untuk menyelesaikan masalah kode yang rumit meskipun bukan bagian dari tanggung jawab langsung mereka.
2. Perusahaan Ritel: Seorang kasir yang selalu siap membantu rekan kerja lainnya, meskipun dia sedang tidak bertugas, terutama ketika antrian pelanggan panjang.
3. Perusahaan Keuangan: Seorang analis yang secara sukarela memberikan feedback atau panduan kepada kolega junior untuk membantu mereka memahami laporan keuangan dengan lebih baik.
4. Perusahaan Konsultan: Seorang konsultan senior yang meluangkan waktu untuk mentor junior dan membantu mereka menavigasi tantangan proyek, meskipun itu bukan kewajiban langsung mereka.

Manfaat OCB dalam Bisnis:

1. Meningkatkan kolaborasi antar tim: OCB memfasilitasi komunikasi dan kerja sama yang lebih baik antar individu, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan efektivitas tim.
2. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan: Ketika karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka yang lebih dari sekadar tugas formal, mereka cenderung lebih puas dan loyal terhadap organisasi.

3. Meningkatkan citra perusahaan: Perusahaan yang memiliki karyawan dengan perilaku OCB yang tinggi sering kali dipandang sebagai tempat kerja yang baik, yang dapat menarik talenta terbaik.

Dengan demikian, meskipun OCB bukanlah kewajiban formal, kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi sangat signifikan, baik dalam aspek kinerja individu maupun suasana kerja secara keseluruhan.

Penelitian kualitatif tentang OCB dilakukan di Toko Titipinveo sebagai berikut:

# Penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Pegawai Toko Titipinveo\*)

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis mengakibatkan munculnya persaingan yang ketat dengan perusahaan lain yang berada di industri sejenis. Segala upaya tentu akan dilakukan untuk menghadapi persaingan yang kuat, organisasi atau perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia yaitu pegawai yang dimiliki dengan baik. Jika sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik, maka akan mencapai kinerja yang baik untuk memenuhi visi dan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan memiliki peran yang vital dalam pencapaian visi dan tujuan perusahaan. Perusahaan dengan tingkat kinerja karyawan yang tinggi biasanya memiliki keunggulan kompetitif yang dapat digunakan dalam berkompetisi di pasar dan industri yang sejenis. Pentingnya peranan karyawan dalam keberhasilan suatu perusahaan memicu perusahaan untuk terus berupaya meningkatkan kinerja karyawannya (Latifah & Efendi, 2018).

Menurut Markozy (2011) (dalam Titisari, 2014), karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bersifat kebijaksanaan, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendukung berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif

(Organ, et al.,2006). Kebijaksanaan yang dimaksud dalam pengertian *organizational citizenship behavior* ini merupakan wewenang, kekuatan individu untuk membuat keputusan sesuai dengan penilaian pribadi, atau sederhananya mengacu pada kebijaksanaan terhadap keputusan masing- masing. Adapun lima dimensi *organizational citizenship behavior* menurut Organ et al. (2006) yang terdiri dari *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy* dan *civic virtue*. Menurut Robbins & Judge (2019) perilaku kebijaksanaan yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal seorang karyawan, dan berkontribusi terhadap dampak psikologis dan sosial lingkungan tempat kerja disebut *organizational citizenship behavior*. Yang dimana jika organisasi berfungsi secara efisien dan efektif akan memberikan hasil yang optimal untuk mendukung organisasi berkembang. *Organizational citizenship behavior* akan lebih terlihat jelas dampaknya jika berada dalam lingkungan organisasi yang masih kecil karena didalamnya belum ada banyak pegawai yang terlibat serta rasa saling ingin membantu secara sukarela masih tinggi disana. Dalam *annual review* yang berjudul “*Annual Review of Organizational Psychology and*

*Organizational Behavior*” Organ et al. (2018) menyebutkan bahwa semakin besar proporsi

anggota organisasi yang membantu rekan-rekan mereka dan membimbing karyawan baru, melampaui tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang dapat diterima, dan berusaha keras untuk melindungi aset organisasi, semakin besar kemungkinan bahwa perusahaan akan mengalami efisiensi operasi yang lebih besar,

produktivitas yang unggul, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan hasil keuangan yang lebih baik, dibandingkan dengan perusahaan di mana *organizational citizenship behavior* terjadi dengan frekuensi dan luas yang lebih sedikit di seluruh angkatan kerja.

Di sisi lain, terdapat hasil penelitian dari Hendrawan et al. (2017) dengan judul "*Organizational citizenship behavior (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara*", diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* karyawan di lingkungan Akademi Maritim Nusantara sudah menunjukkan perilaku yang baik yang dapat menunjang bagi keberhasilan organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dari dimensi *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship* dengan skor tertinggi adalah *courtesy*, dimana karyawan selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dan saling menghargai dan menghormati orang lain. Skor terkecil dimiliki oleh *altruism*, sehingga disarankan kepada karyawan untuk memberikan pertolongan pada rekan kerja yang mengalami kesulitan dengan tidak mengganggu tugas pokok yang dibebankan serta harus melihat situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Hasil penelitian Hendrawan et al. (2017) juga mengatakan *organizational citizenship behavior* yang tinggi pada karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluruhan.

Menurut hasil penelitian Hendrawan et al. (2017) menyimpulkan bahwa *altruism* dimana karyawan memiliki perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. *Civic virtue* dimana karyawan menunjukkan

partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. *Conscientiousness* dimana karyawan memiliki perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. *Courtesy* dimana karyawan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain, dan memiliki perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. *Sportsmanship* ketika seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship*, akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan terhadap satu pegawai dengan pegawai lainnya.

Titipinveo merupakan toko yang berlokasi di Surabaya dan menjual produk berupa barang *fashion branded* asli yang diimport langsung dari Korea Selatan. Titipinveo merupakan toko yang didirikan pada tahun 2020 secara daring, dan sejak bulan Februari tahun 2023

Titipinveo memutuskan untuk membuka toko luring yang berlokasi di Jalan Klampis Semolowaru No.33, Surabaya. Titipinveo menjadi salah satu dari beberapa toko *fashion branded* Korea yang berfokus pada penjualan merek *ADLV, MLB, Lifework, NBD, Carlyn, Mardi Mercredi, ROSA.K, dan Marithe*, tak hanya itu Titipinveo juga menerima produk Korea lainnya sesuai permintaan dari calon pembeli.

Peneliti memiliki hubungan baik dengan pemilik toko Titipinveo yaitu Veni, saat Veni memutuskan untuk membuka toko luring, Veni menghubungi peneliti. Veni menghubungi

peneliti untuk meminta bantuan bila ada relasi yang sedang mencari dan mau bekerja sebagai *host live streaming*, serta pegawai *full time* untuk menjadi admin sosial media sekaligus operasional toko. Saat sudah mendapatkan pegawai baru, Veni juga sempat bercerita kepada peneliti mengenai pegawai barunya yang memiliki perbedaan perilaku saat bekerja. Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 19 September

2023 pukul 16.40 sore pada pegawai di toko Titipinveo, saat itu pegawai admin sosial media yang bernama Cika akan membuat konten video yang akan diunggah di *Instagram @titipinveo*, namun Cika membutuhkan orang lain yang berperan sebagai pembicara yang bisa pandai berbicara dalam video tersebut, karena akan menyampaikan sebuah informasi. *Host live streaming* yang bernama Caca pada saat itu baru saja menyelesaikan *live streaming* pukul 16.40, saat mengembalikan tas ke dalam plastik, Cika bertanya kepada Caca apakah ia memiliki kegiatan lagi selanjutnya dan meminta bantuan kepada Caca untuk menjadi pembicara dalam konten video yang akan dibuat. Dikarenakan Caca tidak ada kegiatan lagi selanjutnya dan jam kerja telah usai, ia bersedia membantu untuk menjadi pembicara dalam konten tersebut, ia juga bertanya mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan dalam pembuatan konten. Tindakan yang dilakukan Caca kepada Cika ini bisa dikatakan sebagai perilaku *altruism*, yang merupakan salah satu dimensi *organizational citizenship behavior*. Dimana perilaku *altruism* menunjukkan sikap kepedulian untuk saling membantu. Tak hanya itu, terlihat perilaku lainnya yang ditunjukkan oleh Caca pada tanggal 29 September 2023 pukul 13.30 siang, dimana

pada saat melangsungkan *live streaming*, ia tidak mengambil waktu istirahat lebih dari yang sudah ditentukan yaitu selama 15 menit. Pada saat istirahat ia hanya minum dan ke toilet dengan total waktu 8 menit sehingga waktu istirahat masih tersisa 7 menit, ia langsung melanjutkan *live streaming* kembali. Perilaku yang ditunjukkan oleh Caca ini menunjukkan salah satu dimensi dari

*organizational citizenship behavior*, yaitu *conscientiousness*. Sehingga dari hasil pengamatan awal, dapat terlihat bahwa adanya perilaku dari pegawai toko Titipinveo saat bekerja yang menunjukkan dua sikap *organizational citizenship behavior*.

Sehingga, dari adanya latar belakang masalah ini, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian pada pegawai toko Titipinveo. Penelitian ini dilakukan terkait perilaku *organizational citizenship behavior* yang ada pada pegawai toko Titipinveo.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diurai di atas, maka ditetapkan bahwa rumusan masalah untuk penelitian ini yaitu “Bagaimana penerapan *organizational citizenship behavior (OCB)* pada pegawai toko Titipinveo?”.

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ et al. (2006) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat kebijaksanaan, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendukung

berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif. Oleh kebijaksanaan, perilaku khusus dalam konteks tertentu bukanlah persyaratan mutlak dari deskripsi pekerjaan (yaitu, persyaratan kontrak kerja orang tersebut secara harfiah atau dapat ditentukan dengan jelas). Sebaliknya, perilaku tersebut melibatkan beberapa tingkat pilihan pribadi, sehingga orang tersebut tidak akan dihukum jika dia memilih untuk tidak terlibat dalam perilaku tersebut. (p.8)

Organisasi yang berhasil memiliki karyawan yang melakukan lebih dari tugas pekerjaan biasanya yang memberikan kinerja melebihi ekspektasi (Robbins & Judge, 2019). *Organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Titisari, 2014). Husniati & Pangestuti (2018) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sukarela pegawai yang tidak secara langsung berkaitan dengan pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. *Organizational citizenship behavior* mencakup orang-orang yang berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu orang lain, dan melangkah lebih jauh ekspektasi normal terhadap pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2019).

## **2.2 Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Dalam sebuah istilah, *organizational citizenship behavior* tidak hanya ditemukan dengan sengaja atau tanpa alasan tertentu. Tentu terdapat sebuah alasan atau dimensi yang menjadi nilai dasar mengapa disebut sebagai "*organizational citizenship behavior*". Menurut Organ et al. (2006) terdapat lima dimensi *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari:

- a. *Altruism*: Perilaku kebijaksanaan karyawan yang berdampak membantu orang lain yang mempunyai masalah yang relevan secara organisasi. Organ (1990c) menjelaskan *altruism* adalah tindakan sukarela yang membantu orang lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, seperti memberi petunjuk kepada karyawan baru tentang cara menggunakan peralatan, membantu rekan kerja mengejar keterlambatan pekerjaan, atau mengambil bahan yang dibutuhkan oleh rekan kerja yang tidak dapat mengambilnya sendiri. (dalam Organ et al., 2006, p.298).

Selain itu, jika teori kepribadian implisit manajer menunjukkan bahwa *altruisme* terkait dengan sifat empati, maka manajer, saat membentuk evaluasi keseluruhan terhadap karyawan, mungkin mengambil dasar evaluasi itu dari persepsi bahwa karyawan tersebut bersifat altruistik dan empatik (Organ et al., 2006).

- b. *Conscientiousness*: Perilaku kebijaksanaan karyawan yang melampaui persyaratan peran minimum organisasi dalam hal kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, istirahat, dan sebagainya. Contoh perilaku *conscientiousness* menurut Organ et al. (2006) kehadiran di tempat kerja melebihi standar, tidak mengambil istirahat tambahan, mematuhi peraturan dan peraturan perusahaan bahkan saat tidak ada yang memperhatikan, salah satu karyawan yang paling berkesadaran, percaya dalam memberikan hasil kerja yang jujur sesuai dengan pembayaran yang diterima. (p. 252)

- c. *Sportsmanship*: Kesiediaan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh—untuk menghindari keluhan, keluhan kecil, mencerca penghinaan yang nyata atau yang dibayangkan, dan menjadikan kasus-kasus federal sebagai hal yang sepele (p.251). Seringkali sportivitas sebagai bentuk *OCB (Organizational citizenship behavior)* berkaitan dengan hal-hal yang orang pilih untuk tidak lakukan seperti mengeluh. Selain itu, ketika karyawan menunjukkan sikap *sportsmanship* dengan bersedia menerima tantangan dan menahan diri untuk tidak mengeluh tentang hal-hal sepele, mereka memberikan contoh untuk mengutamakan kepentingan unit kerja atau kelompok di atas kepentingan pribadi mereka sendiri, sehingga memperkuat rasa kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi (p. 204).
- d. *Courtesy*: Perilaku kebijaksanaan di pihak individu yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan dengan orang lain. Organ (1990c) menyatakan *courtesy* menimbulkan semua isyarat pandangan ke depan yang membantu orang lain mencegah suatu masalah—menyentuh dasar dengan orang-orang sebelum melakukan tindakan yang berdampak pada mereka, memberikan pemberitahuan terlebih dahulu kepada seseorang yang perlu mengetahui untuk menjadwalkan pekerjaan (dalam Organ et al., 2006, p. 298). Sementara bantuan berkaitan dengan mengurangi atau memecahkan masalah yang dihadapi oleh rekan kerja, kesopanan terdiri dari tindakan-tindakan yang membantu

mencegah masalah-masalah tersebut terjadi (dalam Organ et al., 2006, p. 24).

- e. *Civic Virtue*: Perilaku individu yang menunjukkan bahwa ia berpartisipasi, terlibat, atau peduli terhadap kehidupan perusahaan secara bertanggung jawab (p.251). *Civic virtue* adalah perilaku yang menunjukkan bahwa seorang *salesperson* secara bertanggung jawab ikut serta dan peduli terhadap kehidupan perusahaan (misalnya, menghadiri rapat/acara yang tidak diwajibkan tetapi membantu perusahaan, mengikuti perkembangan perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan cara meningkatkan operasi atau prosedur perusahaan) (p.262). Perilaku yang termasuk dalam kategori *civic virtue* misalnya, ketepatan waktu, kehadiran yang baik, patuh sepenuhnya terhadap aturan tata kelola kelompok kerja, dan perilaku yang berdasarkan prinsip bisa dianggap sebagai perilaku yang bertanggung jawab (p.82).

### **2.3 Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior***

Organ et al. (2006) mengatakan bahwa jarak antara karyawan dengan orang lain di organisasi menjadi faktor yang menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Napier and Ferris (1993) (dalam Organ et al., 2006) menggambarkan jenis-jenis jarak ini sebagai berikut:

- a. Jarak struktural adalah "aspek-aspek jarak yang disebabkan oleh struktur fisik (misalnya, jarak fisik aktual antara ruang kerja atasan dan bawahan), serta struktur organisasi (misalnya, tingkat sentralisasi atau

jangkauan pengendalian manajemen) dan struktur supervisi (misalnya, jumlah kontak tugas dan sosial antara atasan dan bawahan). Kaitan konseptual yang mengikat variabel-variabel ini adalah bahwa semuanya terkait dengan jumlah interaksi dalam dyad yang diperbolehkan atau didorong".

- b. Jarak psikologis mengacu pada "efek psikologis dari perbedaan demografis, budaya, dan nilai yang aktual dan dirasakan antara atasan dan bawahan... [dan] diasumsikan terdiri dari empat aspek yang logis terkait: kesamaan demografis, jarak kekuasaan, kesamaan yang dirasakan, dan kesamaan nilai aktual".
- c. Jarak fungsional adalah "derajat kedekatan dan kualitas hubungan kerja fungsional antara atasan dan bawahan; pada dasarnya, apakah bawahan adalah anggota dari in- group atau out-group atasan. Dimensi ini... menggambarkan manifestasi perilaku dari jarak dalam hubungan kerja fungsional antara atasan dan bawahan. Empat dimensi yang diasumsikan di sini untuk menjadi bagian dari jarak fungsional adalah: afeksi, kongruensi perseptual, latitude, dan kualitas hubungan".

Jenis-jenis jarak ini diharapkan berdampak pada motivasi, kemampuan, dan kesempatan individu untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior*.

## **2.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Organ et al. (2006) sejauh *organizational citizenship behavior* melakukan hal-hal dibawah ini, bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan:

- a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja atau manajer: Perilaku membantu dapat menjadi mekanisme penyebaran praktik terbaik di seluruh unit kerja. Selain itu, karyawan yang terlibat dalam kegiatan pengembangan diri akan menjadi lebih efisien dalam menjalankan tugasnya dan jika kegiatan tersebut melibatkan pelatihan silang, karyawan dapat menjadi lebih serbaguna dalam jenis tugas yang dapat mereka lakukan. Produktivitas manajerial juga dapat meningkat ketika karyawan memberikan saran berharga untuk meningkatkan kinerja unit (*civic virtue*), menghindari menciptakan masalah bagi rekan kerja (*courtesy*), yang memungkinkan manajer untuk menghindari pola manajemen krisis, dan/atau tidak menghabiskan waktu manajer dengan mengeluh tentang masalah kecil dan keluhan sepele (*sportsmanship*) (dalam Organ et al., 2006, p.199).
- b. Meningkatkan efisiensi organisasi: Dengan membebaskan berbagai jenis sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif. Contohnya, karyawan yang saling membantu dalam masalah terkait pekerjaan memungkinkan manajer untuk menghabiskan lebih banyak waktu pada tugas-tugas produktif (seperti perencanaan strategis, peningkatan proses bisnis, pengamanan sumber daya berharga, dan lain-lain). Demikian juga, ketika karyawan bertanggung jawab, mereka membebaskan waktu manajer karena manajer dapat mendelegasikan lebih banyak tanggung jawab kepada mereka dan membutuhkan pengawasan yang lebih sedikit. Terakhir, ketika karyawan terlibat dalam kegiatan pengembangan diri yang meningkatkan kemampuan mereka dalam

- bekerja, mereka dapat mengurangi kebutuhan akan pengawasan manajerial (dalam Organ et al., 2006, p.203).
- c. Membantu mengkoordinasikan aktivitas antar rekan kerja: Koordinasi kegiatan antar anggota tim dan antar tim kerja juga dapat meningkat ketika karyawan secara sukarela hadir dan aktif berpartisipasi dalam rapat unit kerja (*civic virtue*), dan/atau ketika mereka berkomunikasi dengan anggota tim mereka atau anggota tim lain untuk menghindari menciptakan masalah bagi pekerja lain (*courtesy*) (dalam Organ et al., 2006, p.203).
  - d. Membantu menarik dan mempertahankan karyawan terbaik: Banyak karyawan terbaik dan calon pekerja menyukai bekerja di lingkungan positif dengan tim kerja yang erat. Jelas, ketika karyawan menyetujui dan mempromosikan organisasi kepada orang luar dan berkontribusi pada reputasinya yang baik (loyalitas organisasi), organisasi akan terlihat lebih menarik bagi calon pekerja yang baik. Demikian juga, perilaku membantu dapat langsung berkontribusi pada lingkungan seperti itu dengan meningkatkan moral dan memperkuat kohesi tim serta rasa memiliki tim, sehingga membuat organisasi menjadi tempat yang lebih menarik untuk bekerja. Selain itu, ketika karyawan menampilkan sifat atletik dengan siap menanggung kesulitan dan tidak mengeluh tentang masalah-masalah kecil, mereka menunjukkan contoh bahwa mereka lebih memprioritaskan kepentingan unit kerja atau tim daripada kepentingan pribadi, sehingga memperkuat rasa loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Juga dapat memberikan manfaat pada organisasi dengan mengurangi

variabilitas dalam kinerjanya (dalam Organ et al., 2006, p.204).

- e. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan: Dengan cara karyawan yang berhubungan erat dengan pasar memberikan informasi tentang perubahan dan membantu organisasi untuk mengatasi perubahan. Karyawan yang aktif berpartisipasi dalam rapat juga dapat meningkatkan responsifitas organisasi dengan membantu penyebaran informasi yang berharga. Selain itu, karyawan yang siap mengambil tanggung jawab baru dan belajar keterampilan baru dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (dalam Organ et al., 2006, p.204).
- f. Menciptakan modal sosial: Dengan menciptakan berbagai bentuk kapital sosial yang memperkuat ikatan jaringan, memperbaiki transfer informasi, dan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang organisasi. Karyawan yang membantu rekan kerja dapat meningkatkan kapital sosial struktural, sementara karyawan yang hadir dalam rapat yang tidak wajib dapat meningkatkan kapital sosial kognitif. Karyawan yang berbagi pendapat secara terbuka dapat meningkatkan kapital sosial kognitif, dan karyawan yang membantu rekan kerja dengan masalah pekerjaan dapat meningkatkan kapital sosial relasional (dalam Organ et al., 2006, p.204-205).

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam proses penelitian yang dilakukan, terdapat dua penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu tersebut mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendrawan et al. (2017) yang berjudul “*Organizational citizenship behavior (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara*”, dan Dewi & Fransistya (2017) yang berjudul “*Organizational citizenship behavior Pada Pengurus Kelompok Studi Islam Asy Syifa Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat*”. Hendrawan et al. (2017) melakukan penelitian *organizational citizenship behavior* pada karyawan Akademi Maritim Nusantara Cilacap. Pada penelitian terdahulu ini menjadikan *organizational citizenship behavior* menggunakan lima dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy* dan *civic virtue* yang menjadi acuan. Dari hasil pembahasan, Hendrawan et al. (2017) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *altruism* atau membantu sesama karyawan di Akademi Maritim Nusantara sering terjadi. Perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, baik dalam tugas organisasi maupun masalah pribadi, sering terjadi dalam lingkungan tersebut. Karyawan di Akademi Maritim Nusantara menunjukkan *civic virtue* dengan mencerminkan keterlibatan dan tanggung jawab mereka terhadap kehidupan organisasi. Hal ini tercermin dalam perilaku mereka yang aktif mengikuti perubahan, mengambil inisiatif untuk meningkatkan operasi

atau prosedur organisasi, serta melindungi sumber daya organisasi.

Karyawan dalam kategori *conscientiousness* menunjukkan bahwa mereka secara konsisten berusaha melebihi harapan yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi di kalangan karyawan Akademi Maritim Nusantara. Karyawan dalam kategori *courtesy* menunjukkan bahwa mereka secara konsisten menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah interpersonal. Karyawan dalam kategori *sportsmanship* menunjukkan bahwa mereka secara konsisten memiliki perilaku yang memberikan toleransi terhadap situasi yang kurang ideal di dalam organisasi tanpa mengeluh atau mengajukan keberatan. Dimensi yang paling menonjol dalam karyawan Akademi Maritim Nusantara ialah *courtesy*, yang kedua adalah *sportsmanship*, ketiga dan keempat adalah dimensi *conscientiousness* dan *civic virtue* yang dianggap sejajar, dan yang kelima dianggap paling kurang menonjol adalah *altruism*

Penelitian Hendrawan et al. (2017) memberikan hasil kesimpulan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Akademi Maritim Nusantara akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluruhan. Karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas-tugas di luar tugas pokok karyawan seperti: membantu rekan kerja yang kesulitan, menggunakan waktu yang efektif.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Dewi & Fransistya (2017) dengan tujuan untuk mengetahui gambaran perilaku *organizational citizenship behavior* pada pengurus Kelompok Studi Islam (KSI) Asy Syifa Fakultas Kedokteran Universitas

Lambung Mangkurat. Dewi & Fransistya (2017) melakukan penelitian pada dua orang subjek (IK) dan (AK), yang merupakan mahasiswa Fakultas Kedokteran yang berkontribusi dalam KSI Asy Syifa Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat. Berdasarkan hasil penelitian, kedua subjek menunjukkan tingkat *organizational citizenship behavior* terhadap organisasi KSI Asy Syifa di Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat. IK dan AK memiliki *organizational citizenship behavior* sebab memenuhi lima dimensi *altruism*, *civic virtue*, *sportsmanship*, *conscientiousness* dan *courtesy*.

Namun, terdapat perbedaan dalam menanggapi lima dimensi *organizational citizenship behavior* yang pertama yaitu *altruism*, dimana IK memiliki inisiatif lebih dalam membantu pengurus lain tanpa diminta, sedangkan AK cenderung membantu hanya jika diminta. Kedua yaitu *conscientiousness*, IK terus berusaha memberikan kontribusi meskipun tidak menjabat sebagai pengurus resmi, sedangkan AK kurang berkontribusi setelah masa jabatannya berakhir. Ketiga yaitu *sportsmanship*, IK menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan kerja sama dan perhatian terhadap departemen di KSI Banjarbaru, sedangkan AK lebih fokus pada menjaga nama baik organisasi. Keempat ialah *courtesy*, IK menjaga hubungan baik dan berusaha meluruskan konflik antar pengurus, sementara AK cenderung menunggu suasana tenang sebelum ikut campur dalam konflik. Terakhir yaitu *civic virtue*, IK berkontribusi secara maksimal dalam program kerja organisasi selama 4 tahun dan fokus pada peningkatan kualitas pekerjaan, sedangkan AK juga bersedia menjalankan tanggung

jawab, tetapi kurang fokus pada peningkatan kualitas pekerjaan.

Secara keseluruhan, IK menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang lebih baik dengan memberikan kontribusi yang berkelanjutan. Jika dibandingkan dengan AK, ia juga memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang baik namun masih kurang memiliki rasa inisiatif untuk memberikan lebih pada organisasi. Hasil lainnya juga mengatakan bahwa tindakan yang dimiliki oleh setiap individu subjek dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti usia, lingkungan sosial, masa kerja di organisasi, dan jenis kelamin yang berdampak pada Tingkat *organizational citizenship behavior*.

## 2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran  
Sumber : Organ et al. (2006)

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka (Sugiyono, 2022). Proses dari penelitian melibatkan pertanyaan dan prosedur yang muncul, data biasanya dikumpulkan pengaturan peserta, analisis data secara induktif dibangun dari hal-hal khusus hingga tema umum, dan peneliti membuat interpretasi terhadap maknanya data (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan *individual life history*. Data pengalaman individu disini dimaksud bahan keterangan mengenai apa yang dialami oleh individu-individu tertentu sebagai warga dari suatu masyarakat yang sedang menjadi obyek penelitian (Koentjaraningrat, 1997).

#### **3.2 Definisi Konseptual**

Pada tahap pertama, Podsakoff et al. menghasilkan item untuk masing-masing dari lima konstruksi yang sebelumnya didefinisikan dalam bagian “Definisi Konseptual” (Organ et al. 2006).

##### **3.2.1 *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu di dalam sebuah organisasi yang bersifat kebijaksanaan dalam berwenang untuk mengambil sebuah keputusan,

walaupun tindakan tersebut tidak diakui atau tidak diapresiasi secara formal. Meski demikian, kinerja atau kontribusi pegawai memberi pengaruh yang besar untuk toko Titipinveo.

### **3.2.2 Altruism**

*Altruism* merupakan konteks perilaku pegawai toko Titipinveo yang mencakup tindakan sukarela untuk membantu orang lain mengenai masalah pekerjaan, yang seringkali dipandang sebagai sikap empatik. Meliputi tindakan sukarela yang membantu orang lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, seperti memberi petunjuk kepada pegawai baru tentang cara menggunakan peralatan, membantu rekan kerja mengejar keterlambatan pekerjaan, atau mengambilkan bahan yang dibutuhkan oleh rekan kerja yang tidak dapat mengambilnya sendiri.

### **3.2.3 Conscientiousness**

Conscientiousness adalah sebuah perilaku kesadaran tanggung jawab pegawai toko Titipinveo yang melebihi standar minimum atau persyaratan yang ditetapkan toko Titipinveo. Contoh perilaku *conscientiousness* termasuk kehadiran di tempat kerja melebihi standar, ini berarti pegawai bekerja lebih dari jam kerja yang telah ditetapkan, tidak mengambil istirahat tambahan, kepatuhan terhadap aturan dan peraturan perusahaan, memiliki kesadaran, serta memberikan hasil kerja yang jujur sesuai dengan pembayaran yang diterima.

### **3.2.4 Sportsmanship**

*Sportsmanship* bisa juga disebut dengan sportivitas. Sikap sportivitas pegawai toko Titipinveo yang menunjukkan

toleransi terhadap kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh atau menciptakan masalah yang tidak perlu. *Sportmanship* mencakup menerima tantangan baru tanpa mengeluh, dan mengutamakan kepentingan unit kerja di atas kepentingan pribadi, yang memperkuat kesetiaan terhadap toko Titipinveo.

### **3.2.5 *Courtesy***

Kesopanan dalam perilaku *courtesy* bertujuan untuk mencegah masalah terkait pekerjaan dengan orang lain. Orang lain yang dimaksud ialah pemilik, pegawai, atau pelanggan toko Titipinveo. Tindakan *courtesy* meliputi memberikan pemberitahuan terlebih dahulu sebelum melakukan tindakan yang akan berdampak pada orang lain. Hal ini memungkinkan orang yang terlibat untuk mempersiapkan diri atau mengambil langkah yang diperlukan. Dengan demikian, *courtesy* menunjukkan penghargaan terhadap kebutuhan dan kepentingan orang lain.

### **3.2.6 *Civic Virtue***

*Civic virtue* merupakan perilaku pegawai toko Titipinveo yang menunjukkan keterlibatan, partisipasi, dan kepedulian terhadap kehidupan toko Titipinveo secara bertanggung jawab. Pegawai toko Titipinveo menunjukkan *civic virtue* melalui keterlibatan aktif dalam mengikuti perkembangan toko dan inisiatif untuk meningkatkan operasi atau prosedur toko Titipinveo. Konsep ini mencakup tanggung jawab dan kesadaran terhadap kepentingan bersama, yang tercermin dalam komitmen mereka terhadap kesuksesan toko dan budaya kerja yang baik.

### 3.2.7 Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior*

Jarak antara pegawai dengan pegawai lainnya dan juga pemilik toko Titipinveo menjadi faktor yang menunjukkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja. Dalam jarak ini terdapat tiga faktor yang mendorong terbentuknya motivasi, kemampuan dan kesempatan individu.

- a. Jarak struktural disebabkan oleh struktur fisik seperti jarak tempat kerja pemilik toko Titipinveo dengan pegawainya. Terdapat pula struktur supervisi seperti seberapa sering pemilik toko Titipinveo dan pegawai berinteraksi dalam konteks pekerjaan dan konteks diluar pekerjaan.
- b. Jarak psikologis mengacu pada efek psikologis dari perbedaan demografis, budaya dan nilai aktual dan dirasakan antara pemilik toko Titipinveo dan pegawai.
- c. Jarak fungsional menggambarkan manifestasi perilaku dari jarak dalam hubungan kerja fungsional antara pemilik toko Titipinveo dan pegawai. Jarak fungsional berdampak pada cara pegawai bertindak, berkomunikasi, dan berinteraksi saat bekerja.

### 3.3 Metode Penentuan Informan

Subjek dalam penelitian ini adalah Veni yang merupakan pemilik toko Titipinveo dan pegawai. Dan objek yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu *organizational citizenship behavior*.

Metode penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang didasarkan atas pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2022). Informan yang dipilih

dalam penelitian ini adalah orang yang paham mengenai informasi seluk beluk toko Titipinveo, informan yang dimaksud adalah:

- a. Veni, sebagai pemilik toko Titipinveo
- b. Cika, sebagai Admin Sosial Media
- c. Belinda, sebagai *Host Live Streaming*
- d. Celline, sebagai *Host Live Streaming*

Teknik *purposive sampling* digunakan oleh peneliti agar informan yang dipilih relevan dan akurat dengan penentuan informan. Penentuan informan juga melibatkan informan pendukung yaitu pemilik dari toko Titipinveo, dengan tujuan untuk memberikan perspektif tambahan dalam penelitian ini.

### **3.4 Sumber Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2022). Sumber data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara kepada informan dan observasi.

#### **3.4.2 Data Sekunder**

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa profil perusahaan, *job description* pegawai, informasi sosial media yang digunakan untuk aktivitas penjualan, dan produk yang dijual.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara dan observasi.

#### **3.5.1 Wawancara**

Menurut Sugiyono (2022) wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan agar mencapai informasi dari beberapa informan tentang penerapan *organizational citizenship behavior* di toko Titipinveo. Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang akan digunakan yaitu wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur (Sugiyono, 2022). Untuk mengumpulkan deskripsi data yang mendalam dari informan, maka dilakukan melalui wawancara tatap muka secara langsung. Dalam wawancara yang berlangsung, peneliti membuat pedoman wawancara dan menulis secara rinci segala informasi yang dikatakan oleh informan, selanjutnya hasil wawancara akan dikembangkan oleh peneliti.

#### **3.5.2 Observasi**

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipatif golongan partisipasi pasif. Jadi dalam hal ini peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2022). Peneliti akan melakukan observasi selama 7 hari untuk melihat perilaku pegawai selama di toko Titipinveo.

Peneliti akan membuat pedoman observasi sebelum melakukan pengamatan. Dari pengamatan yang dilakukan, selanjutnya peneliti membuat laporan hasil observasi.

### 3.6 Uji Validitas Data Penelitian

Validitas adalah salah satu kekuatan penelitian kualitatif dan didasarkan pada penentuan apakah temuan tersebut akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca suatu laporan (Creswell & Miller, 2000) (dalam Creswell & Creswell, 2018). Untuk menguji validitas data pada penelitian kualitatif ini, maka digunakan uji *trustworthiness*. Menurut (Shenton, 2004) terdapat empat kriteria dari uji *trustworthiness*, diantaranya:

a. *Credibility*

Untuk memastikan kredibilitas data, maka digunakan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti dari sumber dan menggunakannya untuk membangun pembenaran yang koheren untuk tema (Santoso, 2022). Peneliti akan melakukan observasi partisipatif dan wawancara pada informan toko Titipinveo, hasil dari berbagai informasi yang diperoleh akan dikembangkan dan ditarik kesimpulan.

b. *Transferability*

Guna memperkuat transferabilitas hasil penelitian, maka penting untuk memberikan deskripsi yang mendalam atau rinci mengenai penelitian. Peneliti akan memberikan informasi mengenai toko Titipinveo, dan bagaimana perilaku serta faktor *organizational*

*citizenship behavior* yang diterapkan dalam diri setiap pegawai.

c. *Dependability*

Demi menguji keandalan data, peneliti memberikan deskripsi rinci proses penelitian dengan menjelaskan setiap langkah yang dilakukan mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai analisis data. Peneliti juga membangun rekam jejak yang jelas dengan memberikan alasan dibalik pemilihan metode penelitian yang digunakan, mencatat peristiwa selama penelitian, dan menjaga konsistensi penelitian seperti bagaimana menghindari bias saat melakukan pengumpulan data.

d. *Confirmability*

Agar memastikan *confirmability* saat menganalisis data, peneliti berusaha untuk mengurangi efek bias subjektif dengan menggunakan metode triangulasi data. Triangulasi data melibatkan penggunaan berbagai sumber dan metode untuk mengkonfirmasi temuan. Dengan melibatkan informan dari latar belakang yang beragam, peneliti akan memperoleh sudut pandang yang berbeda dan lebih objektif saat menganalisis data.

### **3.7 Teknik Analisa Data**

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis (Sugiyono, 2022). Proses analisis data kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini

dijabarkan dalam empat periode sebagai berikut (Sugiyono, 2022). :

a. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam. Peneliti akan mengumpulkan data pada pegawai dan pemilik toko Titipinveo melalui wawancara mendalam, dan juga melakukan observasi selama penelitian yang akan ditulis dengan rinci mengenai perilaku pegawai toko Titipinveo.

b. Deskripsi data mentah

Semua data mentah yang telah terkumpul selanjutnya ditampung dan dideskripsikan atau didisplaykan. Peneliti mendeskripsikan data mentah berupa data-data yang tidak tampak seperti, hasil wawancara dengan informan mengenai *organizational citizenship behavior* yang diterapkan pada pegawai toko Titipinveo dan hasil observasi mengenai perilaku pegawai yang mencerminkan *organizational citizenship behavior* dalam bentuk tulisan. Data mentah ini akan dikaji lebih lanjut untuk mengembangkan temuan yang dapat mendukung atau menambah wawasan tentang penerapan *organizational citizenship behavior* pada pegawai toko Titipinveo.

c. Kategorisasi data

Setelah mendeskripsikan data mentah, untuk mempermudah pengelompokan data maka dilakukan kategorisasi data. Tujuannya untuk mengarahkan proses reduksi data dan mengorganisir data untuk memudahkan proses analisis selanjutnya. Peneliti akan mengkategorikan data perilaku pegawai berdasarkan

lima dimensi *organizational citizenship behavior*.

d. Reduksi data

Reduksi dilakukan dengan memilih data yang relevan, untuk menyederhanakan informasi yang telah dikategorisasikan agar lebih mudah dipahami. Peneliti akan memilih data yang paling relevan untuk mengurangi kompleksitas mengurangi data dari data mentah untuk direduksi dengan berlandaskan dari teori *organizational citizenship behavior*.

## **4. Analisis dan Pembahasan**

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

#### **4.1.1 Profil Perusahaan**

Toko Titipinveo merupakan toko yang menjual produk-produk busana dan kecantikan yang diimpor dari Korea Selatan secara langsung, toko ini didirikan sejak bulan Maret tahun 2020 oleh Veni sebagai pemilik toko. Berawal dari masa pandemi dimana pada saat itu Veni mencoba untuk menjual produk-produk jasa titip atau biasa dikenal dengan *jastip* dari Jepang. Setelah itu, Veni mendengar bahwa ada beberapa produk dari Korea Selatan seperti *MLB*, *ADLV*, dan *Rieti* yang sedang berkembang pesat dan akhirnya beralih ke produk-produk busana Korea Selatan. Penjualan pertama kali yang dilakukan secara daring oleh Titipinveo berdasarkan sistem *open pre-order (PO)* di *Instagram* dan *WhatsApp*.

Pada bulan April 2023 toko Titipinveo memutuskan untuk membuka toko luring yang berlokasi di Jalan Klampis Semolo Blok AB No.33, Semolowaru, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60119. Saat ini penjualan dilakukan dengan berfokus pada penjualan daring dan luring, untuk daring

dilakukan pada lebih dari dua sosial media yaitu *Instagram*, *WhatsApp*, *Tiktok Shop*, dan *Shopee*. Untuk penjualan juga tidak hanya dilakukan melalui sistem PO saja tetapi sudah menyediakan stok barang yang tersedia di toko luring. Pelanggan yang berada di Surabaya bisa langsung menghampiri toko Titipinveo secara fisik. Namun meskipun demikian, Titipinveo tetap mengutamakan fokus pada penjualan daring karena bisa meraih sasaran pelanggan sampai ke seluruh Indonesia. Pengiriman dilakukan melalui ekspedisi pengiriman kurir *J&T* untuk seluruh wilayah Indonesia. Toko Titipinveo memiliki tiga orang pegawai diantaranya satu orang merupakan *full-timer* dan dua orang lainnya merupakan *host live streaming* semenjak dibukanya toko daring. Sebelumnya Titipinveo hanya memiliki satu orang pegawai saja selama satu tahun terakhir sebelum toko daring dibuka.

Pembelian barang yang akan dijual dilakukan melalui kerabat Veni yang tinggal di Korea Selatan lalu diimpor ke Indonesia, sehingga proses pembelian barang yang akan dijual kembali tidak memerlukan Veni harus ke Korea Selatan. Alasan ini yang membuat Veni akhirnya berfokus pada penjualan *justip* barang-barang Korea dibanding Jepang. Barang Korea Selatan yang dijual Titipinveo terdapat dua jenis yaitu busana dan kecantikan. Produk busana yang dijual sendiri ada baju kaos, kemeja, tas, topi, sepatu, kacamata dan jam tangan dengan merek ada *ADLV*, *MLB*, *LIFEWORX*, *Mardi Mercredi*, *Marithe*, *Carlyn*, *Rosa K*, *Gentle Monster*, *LLYOD*, *Matin Kim*, *Ronron*, *Maison De Merci*. Pada produk kecantikan terdapat masker wajah, *cushion*, *lip balm*, *primer*, pelembab wajah dan parfum dengan merek *Tamburins*, *Medipeel*, *Biodance*, *TIRTIR*, *Iiso*, *Rejuran*, *Olive Young*, *Youssoful*, *Y.N.M*, *TFIT*. Tak hanya itu,

toko Titipinveo juga menerima permintaan pelanggan terkait produk Korea Selatan lainnya.

Saat *Tiktok Shop* sempat tutup pada bulan Oktober sampai Desember 2023 menjadi sebuah kendala yang dialami oleh Titipinveo karena mengalami penurunan penjualan. Di sisi lain, Veni dibantu oleh pegawai-pegawai yang ada dengan memutar otak dan melakukan analisis terkait algoritma penjualan melalui *e-commerce* hingga saat ini. Toko Titipinveo semakin berkembang karena adanya peran dari pegawai-pegawai yang senantiasa memberikan kontribusi secara aktif.

#### 4.1.2 Data Organissi

Nama Toko : Titipinveo

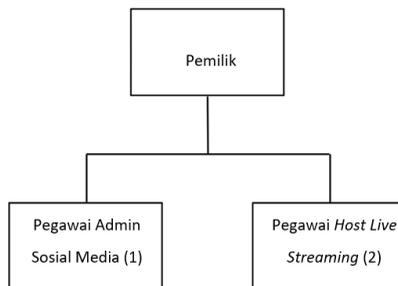
Bidang Usaha : Jasa titip impor produk busana dan kecantikan asli Korea Selatan

Jumlah Pegawai: 3 orang

Alamat : Jalan Klampis Semolo Blok AB No.33, Semolowaru, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60119

Nomor Telepon : 0819-9815-5734

#### 4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1.2 Struktur Organisasi

**Keterangan Nama:**

Pemimpin	: Veni
Pegawai Admin Sosial Media	: Cika
Pegawai <i>Host Live Streaming</i>	: Caca, Belinda

**4.1.4 Job Description****A. Pemilik**

1. Memimpin toko dalam menjalankan usahanya.
2. Melakukan pemantauan dan pengawasan performa toko serta kinerja pegawai.
3. Menghitung keuangan toko.
4. Membuat kebijakan toko.
5. Bersama dengan pegawai menyusun dan merencanakan strategi penjualan toko untuk kedepannya.
6. Mengajarkan pegawai baru terkait tugas dan tanggung jawab yang dimiliki.
7. Memberikan kritik, saran dan motivasi pegawai dalam bekerja.
8. Menangani masalah terkait adanya pelanggaran yang terjadi saat dilakukan *live streaming* melalui *Tiktok*.

**B. Pegawai Admin Sosial Media**

1. Membalas pesan obrolan pelanggan melalui *Instagram*, *Whatsapp* dan *Shopee*.
2. Membuat konten untuk *Tiktok*, *story* dan *reels Instagram*.
3. Mencatat pesanan *pre-order* pelanggan.
4. Memeriksa stok barang yang sedang tersedia pada hari itu.

5. Mencatat dan menghitung *stock opname* barang yang baru datang setiap bulannya.
6. Mengemas barang yang sudah terjual.
7. Mengurus pesanan yang akan dikirimkan ke kurir.
8. Mencari inspirasi ide konten dan tren produk yang sedang naik saat ini.
9. Mengoperasikan penjualan daring melalui aplikasi *Instagram, Whatsapp, Shopee* dan *Tiktok Shop*.
10. Menjaga dan mengoperasikan toko luring.

#### C. Pegawai *Host Live Streaming*

1. Memandu *live streaming* untuk melakukan penjualan daring melalui aplikasi *Tiktok*.

#### 4.1.5 Uji Triangulasi Data

Wawancara dengan informan dilakukan pada saat diluar jam observasi. Wawancara dengan Veni dilakukan pada hari Selasa, 16 April 2024 pada saat Veni sedang tidak melakukan pengawasan toko. Wawancara dengan Cika dilakukan pada hari Rabu, 17 April 2024 saat jam istirahat yaitu pukul 13.09 WIB. Wawancara dengan Belinda dilakukan pada hari Sabtu, 20 April 2024 pukul 14.05 WIB. Wawancara dengan Caca dilakukan pada hari Senin, 22 April 2024 pukul 15.40 WIB.

Observasi dilakukan selama 7 hari berturut-turut, hari pertama observasi dilakukan pada hari Rabu, 17 April 2024 pukul 15.00-19.05 WIB yaitu saat *shift* kedua *live streaming Tiktok* dilaksanakan. Observasi hari kedua dilakukan pada hari Kamis, 18 April 2024 pukul 14.50-19.09 WIB yaitu saat *shift* kedua *live streaming Tiktok* dilaksanakan. Observasi hari ketiga dilakukan pada hari Jumat, 19 April 2024 pukul 13.45-18.00 WIB

yaitu saat *shift* kedua *live streaming Tiktok* dilaksanakan. Observasi hari keempat dilakukan pada hari Sabtu, 20 April 2024 pukul 09.46- 14.10 WIB yaitu saat *shift* pertama *live streaming Tiktok* dilaksanakan. Observasi hari kelima dilakukan pada hari Senin, 22 April 2024 pukul 09.52-14.30 WIB yaitu saat *shift* pertama *live streaming Tiktok* dilaksanakan. Observasi hari keenam dilakukan pada hari Selasa, 23 April 2024 pukul 14.00-19.15 WIB yaitu saat *shift* kedua *live streaming Tiktok* dilaksanakan. Observasi hari ketujuh dilakukan pada hari Rabu, 24 April 2024 pukul 13.54-19.15 WIB yaitu saat *shift* kedua *live streaming Tiktok* dilaksanakan.

Berdasarkan hasil uji triangulasi pada Lampiran 15, hasil wawancara dan observasi dengan informan (Veni, Cika, Belinda, dan Caca) menunjukkan kesesuaian jawaban dan pengamatan mengenai lima dimensi *organizational citizenship behavior*, serta faktor-faktor *organizational citizenship behavior*.

Hasil wawancara dan observasi mengenai *altruism* terdapat kesesuaian pada masing- masing jawaban dan pengamatan yang diungkapkan oleh informan Veni, Cika, Belinda dan Caca mengenai *altruism* yang diterapkan dalam diri pegawai toko Titipinveo. Dalam hasil wawancara dan observasi mengenai *conscientiousness* terdapat kesesuaian jawaban dan pengamatan yang diungkapkan oleh informan Veni, Cika, Belinda dan Caca mengenai *conscientiousness* yang diterapkan dalam diri pegawai toko Titipinveo. Hasil dari wawancara dan observasi mengenai *sportsmanship* terdapat kesesuaian jawaban yang diungkapkan oleh informan Veni, Cika, Belinda dan Caca mengenai *sportsmanship* yang diterapkan dalam diri pegawai toko Titipinveo. Hasil dari wawancara dan observasi

mengenai *courtesy* terdapat kesesuaian jawaban yang diungkapkan oleh informan Veni, Cika, Belinda dan Caca mengenai *courtesy* yang diterapkan dalam diri pegawai toko Titipinveo. Hasil dari wawancara dan observasi mengenai *civic virtue* terdapat kesesuaian jawaban yang diungkapkan oleh informan Veni, Cika, Belinda dan Caca mengenai *civic virtue* yang diterapkan dalam diri pegawai toko Titipinveo.

Dari hasil wawancara mengenai faktor jarak struktural terdapat kesesuaian pada masing-masing jawaban yang diungkapkan oleh informan Veni, Cika, Belinda, dan Caca mengenai pengaruh jarak struktural yang mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Dari hasil wawancara mengenai faktor jarak psikologis terdapat kesesuaian pada masing-masing jawaban yang diungkapkan oleh informan Veni, Cika, Belinda, dan Caca mengenai pengaruh jarak psikologis yang mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Dari hasil wawancara mengenai faktor jarak fungsional terdapat kesesuaian pada masing-masing jawaban yang diungkapkan oleh informan Cika, Belinda, dan Caca mengenai pengaruh jarak struktural yang mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*.

Dari keseluruhan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan menunjukkan kesesuaian jawaban dari para informan sehingga wawancara dan observasi dinyatakan valid.

## **4.2 Deskripsi Informan**

### **4.2.1 Veni**

Veni Sandra atau yang biasa dipanggil Veni berasal dari Lumajang, saat ini ia berusia 26 tahun dan telah menetap di Surabaya. Veni pernah menempuh pendidikan perguruan tinggi

di Universitas Kristen Petra jurusan Manajemen Bisnis.<sup>1</sup> Veni telah mengasah kemampuan manajerial dan bisnis yang memberikannya landasan kuat untuk memasuki dunia wirausaha. Pendidikan yang diterimanya tidak hanya memberikan pengetahuan teoritis, tetapi juga keterampilan praktis dalam pemasaran, manajemen operasional dan kewirausahaan, yang semua diantara itu sangat penting dalam membangun dan mengelola bisnis.

Ketika pandemi Covid-19 melanda pada tahun 2020, dengan latar belakang pendidikan bisnisnya, dia memutuskan untuk membuka toko *online* yang menjual jasa titip produk *fashion* impor. Namun, melihat lonjakan popularitas produk Korea Selatan seperti merek *MLB*, *ADLV*, *Rieti*, ia beralih fokus ke produk-produk Korea Selatan. Keberhasilan ini mendorong Veni membuka toko fisik di Jalan Klampis Semolo, Surabaya pada April 2023, didukung dengan ruko yang didapatkan dari saudaranya dan sekaligus dijadikan tempat tinggal untuk Veni dan keluarganya.<sup>133</sup>

Meskipun dengan adanya kehadiran toko fisik, Veni tidak mengejar penjualan pada toko fisik karena ia tahu kalau bisnis dibidang jasa titip produk impor ini lebih ramai secara *online*, terlebih lagi orang-orang sudah mengetahui merek yang dijual oleh Titipinveo memiliki kualitas yang pasti bagus. Veni mengatakan bahwa kompetitornya juga mengalami hal yang serupa, penjualan lebih ramai secara *online* dibanding *offline*.

Maka dari itu, Veni lebih memilih untuk melakukan *live streaming* dan penjualan *online* karena bisa menargetkan lebih

---

<sup>133</sup> Veni, Wawancara, 3 Juni 2024, pukul 12.14, melalui obrolan *WhatsApp*.

banyak pembeli sampai ke seluruh Indonesia. Penjualan melalui toko *offline* tidak begitu mendatangkan keramaian, berbeda pada saat membuka gerai di bazar dalam mal yang hanya bersifat beberapa hari, dan orang-orang yang datang ke bazar lebih ramai sehingga memiliki kemungkinan untuk mampir ke toko dan membeli dibandingkan toko *offline* seperti saat ini yang setengah-setengah, tidak selalu ramai.

*Job description* Veni sebagai pemilik toko yaitu mencari konten untuk bahan penjualan, mencari produk baru yang sedang tren di pasar *fashion* Korea Selatan untuk bisa dijual, membantu *live streaming* dari balik layar, mengatur fitur promosi penjualan seperti memberikan *voucher* dan *flash sale* saat *live*, merencanakan promosi, mengatur dan memegang semua keuangan Titipinveo, dengan bantuan Cika untuk mencatat barang keluar dan yang masuk, sementara pembukuan dilakukan sendiri oleh Veni. Veni memantau toko Titipinveo secara langsung setiap hari dan selama 1 hingga 2 jam, dan selebihnya pemantauan dilakukan melalui obrolan *WhatsApp*, CCTV dan hasil kinerja yang diterima secara langsung.

Saat dus produk *Biodance* dimakan rayap, Cika harus membersihkan dus tersebut dari rayap agar produk tidak rusak dan tidak menimbulkan kerugian, karena produk *Biodance* tidak bisa dijual jika telat diambil penanganan. Veni melihat bahwa Cika dengan inisiatif membersihkan dus tersebut dari rayap hingga harus melemburkan diri, tanpa perintah atau permintaan dari Veni. Veni menganggap mungkin Cika melakukan hal tersebut karena memiliki rasa kepemilikan, sehingga bisa membuat Cika merasa kalau dus produk *Biodance* tidak langsung dibersihkan, rayap akan semakin menyebar dan

bisa merusak produk. Karena Cika melembur, Veni memberikan gaji lembur untuk Cika.

Veni pernah meminta bantuan kepada Cika untuk menggantikan *host live streaming* yang seharusnya dijalankan oleh Belinda yang sedang berhalangan pada hari itu. Belinda mendadak izin 10 menit sebelumnya, dan tidak ada yang bisa menggantikan, maka dari itu Veni meminta Cika untuk menggantikan karena pegawai yang ada saat itu di tempat adalah Cika.

Dengan adanya perintah ini, Veni memberikan syarat minimum penjualan untuk Cika yaitu diatas 10 transaksi penjualan akan mulai dihitung komisi. Sedangkan, untuk *host live streaming* sendiri memiliki syarat minimum penjualan yaitu diatas 3 transaksi penjualan sudah dihitung komisi. Alasan Veni memberikan syarat minimum yang lebih tinggi untuk Cika karena Cika sudah mendapatkan gaji sebagai pegawai *full time* sebesar Rp.2.600.000, yang dimana gaji tersebut sudah termasuk tinggi untuk lulusan SMA/SMK.

Veni merasa puas dengan kinerja yang diberikan oleh Cika, meskipun pada saat awal bekerja membutuhkan waktu untuk Cika bisa belajar dan memahami pekerjaannya, namun seiring berjalannya waktu Cika sanggup mengejar hal tersebut. Cika memberikan kinerja yang melebihi ekspektasi Veni seperti berinisiatif untuk mengantarkan paket ke ekspedisi saat kurir berhalangan, berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan di hari itu sampai harus melemburkan diri, dan sejauh ini Cika termasuk pegawai yang bisa bertahan lebih lama dibanding dengan pegawai sebelumnya yang hanya bertahan sekitar 1-2 bulan saja.

Veni juga puas dengan kinerja yang diberikan Caca melebihi dari *job description* yang dimiliki. Sebagai pegawai *part time host live streaming*, Caca hanya memiliki *job description* melakukan penjualan melalui *live streaming* Tiktok. Namun, Caca mau memberikan kinerja lebih dengan menjadi model untuk foto produk katalog baju dan tas, serta menjadi model untuk konten sosial media Titipinveo.

Seharusnya, Veni merekrut model dari luar untuk menjadi model foto produk katalog dan juga konten, namun dengan kehadiran Caca, Veni tidak perlu mencari model dari pihak eksternal. Terkadang, Caca membantu dengan memberikan referensi video konten transisi untuk ide konten *Instagram*. Hasil penjualan Caca juga selalu stabil jika dibandingkan dengan Caca.

Veni merasa kurang memuaskan dengan gaji dan performa Belinda, karena yang dikerjakan sesuai dengan *job description* sebagai *host live streaming* dan tidak melakukan improvisasi lebih dalam hal bekerja. Veni merasa Belinda seperti antara niat dan tidak niat saat *live*, karena yang melakukan pembelian hanya 1-2 transaksi dan bisa jadi tidak ada transaksi pembelian sama sekali.

Adanya hal tersebut membuat Veni bertanya kepada Belinda mengapa hal tersebut bisa terjadi, dan memberikan teguran kepada Belinda untuk mencari cara agar ia bisa melibatkan penonton sehingga bisa menarik perhatian penonton. Veni mengatakan terkadang Belinda berbicara dengan berbelit-belit saat *live streaming*. Seperti saat menjelaskan bahan material baju, Belinda tidak bisa menata kata-kata yang tidak membingungkan penonton, terkadang yang diucapkan oleh Belinda harus diulangi lagi.

Veni beranggapan jika atasan bisa menjadi semakin dekat, melibatkan interaksi secara aktif yang tidak selalu membahas tentang pekerjaan dengan pegawai, bisa menjadikan pegawai lebih aktif dan memiliki loyalitas terhadap pekerjaannya<sup>2</sup>. Veni membangun kedekatan dengan pegawai-pegawainya, namun ada satu pegawai yaitu Belinda, yang dirasa tertutup dan susah untuk memaksa dekat dengan Belinda.

Pada hari Kamis, 18 April 2024 pukul 17.27 WIB saat terjadi pelanggaran dalam *live streaming Tiktok*, yaitu adanya pembicaraan yang diulang beberapa kali dalam waktu berdekatan sehingga dianggap sebagai sebuah bentuk *spamming*. Veni dihubungi oleh Belinda dan Veni mengajukan permohonan kepada *Tiktok* melalui *e-mail* agar bisa melanjutkan *live streaming*. *Live streaming* baru bisa dimulai kembali yaitu pukul 17.39 WIB, 10 menit setelah permohonan berhasil diajukan.

Pukul 17.41 WIB Veni menggendong anaknya turun ke lantai 1, Veni berpamitan karena hendak pergi kepada Cika dan Belinda yang saat itu sedang bekerja. Veni mendapatkan tanggapan dari Cika bahwa anak bayi Veni sangat mirip dengannya.

Hari Senin, 22 April 2024 pukul 09.52 WIB Veni turun ke bawah untuk mengambil pesanan *Go-Food*. Bersamaan dengan itu, Veni mendapatkan informasi dari Caca langsung bahwa Caca berhalangan, Caca akan ada kegiatan kepanitiaan di kampusnya, sehingga ia harus izin dan menukar jadwal *Shift* dengan Belinda untuk 2 minggu kedepan. Veni mengatakan bahwa akan melihat dan mengkonfirmasi penukaran *shift*

kepada Belinda terlebih dahulu, dan mengatakan opsi lain yang akan menggantikan *live streaming* Tiktok sementara adalah Cika. Setelah berbicara dengan Caca, Veni berkomunikasi dengan Cika terkait pesanan *pre-order* produk baru. Veni memberikan tugas kepada Cika mencari foto produk katalog baru yang tertera pada *website* resmi yang berbahasa Korea.

Hari Selasa, 23 April 2024 pukul 14.00 WIB, Veni sedang memantau situasi toko dari meja kasir tempat Cika bekerja. Pukul 14.03 WIB setelah Caca menyelesaikan *live streaming*, Veni bertanya kepada Caca apakah ada kelas setelah ini karena ia ingin meminta bantuan Caca untuk foto 2 produk katalog baju *ADLV* yang baru saja tersedia. Setelah melakukan foto produk bersama Caca, Veni berbicara dengan Caca tentang rekomendasi makanan di Surabaya. Pada hari Rabu, 25 April 2024 pukul 13.58 WIB, Veni turun ke bawah dan membagikan keripik tempe yang baru saja dibeli pada temannya kepada Cika, Caca dan Belinda yang menurutnya enak.<sup>134</sup>

#### 4.2.2 Cika

Cika Dewi Salzabilla atau yang akrab disapa Cika, seorang wanita muda berusia 19 tahun berasal dari Surabaya. Saat ini Cika sedang menjalankan pekerjaan sebagai pegawai tetap bagian admin sosial media di Titipinveo. Latar belakang pendidikannya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dengan jurusan Bisnis Daring dan Pemasaran sangat relevan dengan pekerjaannya saat ini. Selama masa pendidikannya, Cika mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang penting dalam pemasaran digital, pengelolaan toko *online*, strategi

---

<sup>134</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

komunikasi dengan pelanggan, dan menghitung stok opname.<sup>3</sup> Dalam perannya sebagai admin sosial media, Cika membalas pesan pelanggan yang ada pada sosial media Titipinveo (*WhatsApp, Instagram, Tiktok, dan Shopee*), membuat konten untuk *story* dan *reels Instagram*, konten untuk *Tiktok*, mencatat pesanan *pre-order* pelanggan, memeriksa barang yang sedang tersedia saat ini, melakukan pencatatan stok opname setiap bulan, melakukan pengemasan produk yang sudah terjual, mengatur pesanan yang akan dikirimkan ke kurir, mencari inspirasi ide konten dan tren produk yang sedang populer saat ini, dan menjaga toko *offline*.

Cika pernah berinisiatif untuk melemburkan diri saat dus produk *Biodance* dimakan oleh rayap. Cika harus membersihkan dus tersebut dari rayap karena mengutamakan keselamatan produk, agar produk tidak rusak dan tidak menimbulkan kerugian. Karena produk *Biodance* tidak bisa dijual jika telat diambil penanganan. Cika mengaku bahwa ia melakukan hal tersebut sebagai bentuk tanggung jawab. Dengan melemburkan diri, Cika mendapatkan gaji tambahan untuk menggantikan jam lembur yang dilakukannya.

Saat ada pekerjaan baru, Cika mempelajari pekerjaan tersebut dari awal dan butuh beberapa hari untuk bisa dilepas sendiri. Pekerjaan ini seperti bagaimana mengoperasikan aplikasi edit video, bagaimana cara mendata yang rapi, setelah dipelajari lalu langsung dikerjakan oleh Cika.

Pada saat awal masuk, Cika sempat kebingungan dengan nama macam produk baju, saat itu Cika teliti dan cek ulang apakah nama produk tersebut benar. Jika ada pelanggan yang bertanya mengenai produk yang sedang promo, Cika

sebagai admin memberikan informasi yang jelas dan tepat, mulai dari perbedaan bahan dan warna, serta memberikan rekomendasi ukuran baju berdasarkan tinggi dan berat badan.

Cika pernah disuruh oleh Veni untuk menggantikan Belinda sebagai *host live streaming Tiktok* karena Belinda mendadak izin berhalangan. Cika diberi syarat minimum penjualan yang berbeda dengan *host live streaming*. Syarat minimum penjualan yang diberikan untuk Cika yaitu diatas 10 transaksi penjualan baru akan dihitung komisi.<sup>135</sup> Sedangkan, untuk *host live streaming* sendiri memiliki syarat minimum penjualan yaitu diatas 3 transaksi penjualan sudah dihitung komisi. Adanya perbedaan tersebut bagi Cika cukup adil karena dianggap sama rata. Di sisi lain Cika mengatakan bahwa gaji admin (*full time*) berbeda dengan *part time* dan wajar jika ada target masing-masing yang berbeda pula.

Ketika ada keperluan mendesak, Cika selalu izin dari jauh hari. Cika pernah izin untuk mengambil ijazah sekolah dari jauh hari ke Veni. Jika berhalangan, Cika memberikan informasi maksimal 1 bulan sebelum dan minimal 2 minggu sebelumnya. Baginya, jika pemberitahuan informasi berhalangan tersebut dianggap terlalu mendadak, lebih baik tidak mengajukan izin dan tetap masuk kerja agar tidak menyusahkan pegawai lain dan juga Veni.

Bagi Cika jika memberikan informasi berhalangan secara mendadak, Cika khawatir jika Veni belum ada persiapan, Cika juga tidak tahu apakah Veni sibuk atau tidak. Sebab jika

---

<sup>135</sup> Cika, Wawancara, 3 Juni 2024, pukul 12.24, melalui obrolan *WhatsApp*

Veni juga sibuk, dan pegawai tetap hanya 1 yaitu Cika seorang diri, maka nanti tidak ada yang menggantikan dalam pengemasan dan otomatis proses pengiriman akan tertunda. Jika proses pengiriman tertunda, pelanggan pasti akan marah dan mengajukan keluhan. Selain itu, *host live streaming* yang bertugas juga akan mendapatkan keluhan karena kesalahan yang dilakukan oleh Cika jika izin mendadak.

Cika pernah melakukan kesalahan dengan salah menyebutkan nama produk. Ada pelanggan yang bertanya di *WhatsApp*, apakah produk baju *Lifework* varian *Deep Black*, ukuran S masih tersedia. Karena saat itu Cika masih awal masuk bekerja di toko *Titipinveo*, ia masih suka terbalik-balik saat mengingat nama varian baju *Lifework* dan sempat menjawab masih tersedia. Rupanya, Cika salah menyebutkan dan tertukar dengan varian baju *Multi Black*, tetapi langsung diralat oleh Cika saat itu juga dan untungnya pelanggan tidak marah.

Untuk memastikan hubungan kerja yang lancar dengan sesama pegawai, Cika biasa mengajak interaksi dan mendekati rekan kerja yang kurang nyaman di tempat kerja. Hal ini dilakukan Cika dengan tujuan agar rekan kerja lebih nyaman untuk bekerja dengan Cika.

Cika berusaha tetap informatif terhadap perkembangan terbaru dari *fashion* Korea Selatan, sehingga Cika bisa memberikan pendapat yang bermanfaat dan berguna. Setelah menyelesaikan kampanye penjualan tanggal cantik 4.4, Cika langsung memikirkan langkah selanjutnya yaitu pembuatan ide kampanye untuk bulan berikutnya.

Dengan adanya kedekatan hubungan antara Cika dengan Veni, bisa membuat Cika merasa untuk belajar lagi. Seperti saat disuruh untuk melakukan *live streaming*, Cika

didampingi oleh Veni terkait apa saja yang harus dibicarakan saat *live*, dan Cika memahami selama diberi contoh. Sehingga selanjutnya kalau ditinggal kerja sendiri, Cika sudah siap harus melakukan dan menjelaskan apa ke penonton saat *live* sendirian tanpa didampingi Veni. Dan saat awal-awal Cika berinteraksi dengan rekan kerja di Titipinveo topik pembahasan masih formal. Seiring berjalannya waktu dan semakin sering berinteraksi, lama-lama Cintya dengan antar rekan kerja mulai berbagi cerita pribadi yang bisa membuat hubungan menjadi lebih dekat.

Pada hari Rabu, 17 April 2024 pukul 15.21 WIB Cika menghampiri Belinda yang sedang memperkenalkan produk *Biodance* saat *live*, dan memberikan informasi terkait sisa stok yang tersedia karena ada pembelian melalui *WhatsApp* dan produk di etalase *Tiktok Shop* belum diperbarui. Hal ini dilakukan Cika agar Belinda bisa langsung menginformasikan kepada penonton di *live streaming* terkait jumlah stok yang tersedia sebelum melakukan transaksi pembelian.

Pukul 16.13 WIB Cika sedang menghitung stok barang di gudang, penonton *live* ingin melihat produk yang terdapat pada etalase *Tiktok* secara langsung untuk diulas oleh Belinda. Belinda bertanya kepada Cika apakah bisa ditunjukkan produk yang diminta oleh penonton. Karena Cika berada di gudang, ia memeriksa produk yang diminta penonton untuk diulas oleh Belinda, dan memberikan produk itu langsung.

Saat mengetahui *iPad* yang digunakan Belinda untuk *live* kehabisan daya, Cika inisiatif untuk mengambil kabel pengisi daya, dan memasang kabel ke *iPad* yang digunakan oleh Belinda. Pada pukul 18.05 WIB setelah mengemas barang hendak pulang, Cika memutuskan untuk membawa paket yang

akan dikirimkan ke pelanggan dan diantarkan ke ekspedisi karena kurir saat itu berhalangan.

Hari Kamis 18 April 2024 pukul 14.55 WIB, Cika sedang mencoba untuk mencatat stok barang yang tersedia ke dalam buku fisik, sebab selama ini pendataan dicatat dalam bentuk digital. Cika menunjukkan catatannya saat Belinda bertanya apa yang dilakukannya, Belinda memberikan masukan kepada Cika untuk mencatat menggunakan pensil. Karena isi data yang dilakukan oleh Cika menggunakan bolpoin, dan terlihat kurang rapi, maka banyak coretan saat harus mengganti jumlah produk.

Pukul 17.27 WIB Cika bergegas membantu Belinda untuk memeriksa jenis pelanggaran yang membuat *live* Belinda berhenti. Cika berhasil menemukan penyebab *live* tersebut terkena pelanggaran, karena adanya pembicaraan yang diulang beberapa kali dalam waktu berdekatan sehingga dianggap sebagai sebuah bentuk *spamming*. Setelah *live* bisa dimulai kembali, Cika kembali melanjutkan pekerjaannya yaitu pengemasan pesanan pelanggan.

Saat Veni turun berpamitan kepada Cika dan Belinda karena hendak pergi, Cintya memberikan tanggapan kembali. Selain itu, Cika juga mengatakan bahwa anak Veni sangat mirip dengan Veni.

Pada saat jam pulang yaitu 18.00 WIB, Cika tidak langsung pulang, ia membantu Belinda untuk merapikan kembali beberapa produk yang dipakai saat *live*. Cika melakukan ini agar saat Belinda selesai melakukan *live streaming*, produk yang harus dibereskan tidak terlalu banyak.

Jumat, 19 April 2024 siang pukul 13.48 WIB, Cika menawarkan Belinda dan Caca untuk membeli *Mie Gacoan*, karena Cika hendak membeli melalui aplikasi *ShopeeFood*, Belinda dan Caca mengiyakan. Cika akhirnya memesan *Mie Gacoan* tersebut dan melanjutkan pekerjaannya sambil menunggu. Saat *Mie Gacoan* sudah tiba Pukul 18.00 WIB terdapat produk yang baru di *check out* oleh pelanggan saat *live* berakhir, sebelum pulang Cika mengemas 2 pesanan, salah satu pesanan membutuhkan pengemasan ekstra dan ia dibantu oleh Caca. Pekerjaan Cika bisa selesai dengan cepat karena mendapatkan bantuan dari Caca.

Pada hari Sabtu, 20 April 2024, Cika tiba di toko pukul 09.58 WIB dan langsung mempersiapkan diri untuk bekerja. Saat Belinda sedang menjalankan *live*, Belinda sempat mendadak lupa terkait ukuran lingkar dada baju *Mardi Mercredi*, Cika langsung membantu menjawab ukuran baju tersebut.

Saat waktu pulang yaitu pukul 14.00 WIB, Cika yang seharusnya pulang karena jam kerja telah usai, ia memilih untuk menunggu kurir datang, sebab kurir sudah menghubungi Cika sebelumnya untuk mengambil paket pesanan yang harus dikirim pada hari itu. Cika pulang pada pukul 14.09 WIB setelah kurir datang untuk mengambil paket.

Hari Senin, 22 April 2024 Cika mendapatkan tugas baru dari Veni terkait pesanan *pre-order* produk baru, Cika diminta untuk mencari foto produk katalog baru yang tertera pada *website* resmi yang berbahasa Korea. Cika mempelajari halaman *website* karena merek produk baru dengan tampilan *website* yang berbeda. Cika mengatasi kesulitan *website* resmi menggunakan Bahasa Korea dengan menggunakan *Google*

*Translate*. Cika memakai cara mengambil tangkapan layar *website* dan melakukan deteksi Bahasa pada *Google Translate*.

Saat stok baju *Lifework* varian *Multi Black* habis karena baru saja ada yang melakukan pembelian melalui *Instagram*, Cika menginformasikan kepada Belinda. Lalu Cika menyarankan calon pelanggan di *live streaming Tiktok* yang ingin membeli produk tersebut harus mengikuti rombongan *pre-order* selanjutnya.

Cika melayani pelanggan yang datang ke toko *offline*, pada saat mau dilakukan pembayaran, pelanggan mencoba merayu Cika untuk negosiasi harga menjadi lebih rendah dari yang sudah ditetapkan. Cika menolak negosiasi dan menjawab dengan sopan “Maaf Kak, harga yang kami berikan merupakan harga pas, dan toko kita juga merupakan *first hand*. Kalau pembelian di toko langsung memang tidak bisa dikurangi harganya, tapi kalau Kakak-nya mau beli dengan harga yang lebih murah lagi bisa *check out* melalui *Tiktok Shop* kita *aja ya Kak*”. Pelanggan tersebut akhirnya mengerti dan memutuskan untuk membeli melalui *Tiktok Shop*. Transaksi dilakukan dengan pembelian melalui *Tiktok Shop* namun pengambilan produk tetap di toko secara langsung.<sup>136</sup>

Hari Selasa, 23 April 2024 pukul 17.05 WIB saat *live* sepi penonton, Cika menghampiri Belinda, Cika melihat jumlah penonton yang ada di layar untuk memastikan apakah sedang ramai atau tidak. Cika menunjukkan hasil desain konten promosi tanggal cantik “5.5” untuk bulan Mei yang ia buat, dan bertanya kepada Belinda untuk meminta ulasan. Belinda mengatakan bahwa sudah bagus dan Cika akhirnya

---

<sup>136</sup> Observasi, 22 April 2024, pukul 13.02, di Titipinveo

memutuskan untuk menyerahkan konten tersebut kepada Veni.<sup>137</sup>

Pukul 18.00 WIB Cika berpamitan pulang kepada Belinda, namun Belinda ingin ke toilet dan meminta bantuan Cika untuk menggantikan *live streaming* sementara. Karena Belinda sudah tidak tahan ingin ke toilet untuk buang air kecil, Cika bersedia untuk menggantikan sementara. Setelah Belinda kembali dari toilet, *live* diambil alih kembali oleh Belinda dan Cika langsung kembali pulang.

Hari Rabu, 25 April 2024 pukul 13.58 Veni turun ke bawah dan membagikan keripik tempe yang baru saja ia beli pada temannya. Veni membagikan keripik tempe tersebut kepada Cika untuk dicicipi sebab Veni merasa keripik tempe tersebut enak rasanya sehingga pegawainya juga harus mencoba. Cika mencicipi keripik tempe yang dibagikan oleh Veni. Veni menitipkan keripik tempe kepada Cika untuk diberikan ke Belinda nantinya. Saat Belinda sudah datang pukul 14.54 WIB, Cika memberikan titipan keripik tempe dari Veni kepada Belinda.

Pukul 15.49 WIB Cika menerima kiriman produk-produk yang baru datang. Tanpa menunda-nunda, Cika langsung memeriksa dan menghitung produk-produk yang datang untuk dimasukkan kedalam stok opname. Saat dilakukannya perhitungan data stok opname, Cika harus menyendirikan juga mana produk pembelian *pre-order* dan mana produk yang lebih untuk dijadikan stok tersedia.

Pada pukul 17.12 WIB, Cika sedang mengemas pesanan, Belinda meminta Cika untuk menggantikannya

---

<sup>137</sup> Observasi, 23 April 2024, pukul 17.05, di Titipinveo

sebentar melakukan *live streaming* agar ia bisa ke toilet. Meskipun sedang sibuk, Cika bersedia karena penonton *live* sedang sepi. Cika melemburkan diri untuk menata produk-produk yang masih tersisa ke dalam gudang, untuk persediaan stok siap dipesan & dikirim sampai pukul 18.18 WIB, dan kembali pulang dengan membawa paket yang akan diantarkan ke ekspedisi sebab kurir berhalangan.

#### **4.2.3 Belinda**

Belinda merupakan seorang wanita berusia 24 tahun dan bekerja sebagai *part timer host live streaming* di Titipinveo.<sup>6</sup> Latar belakang pendidikan terakhir Belinda berada di tingkat SMA dan melanjutkan karirnya di Surabaya. Dalam pekerjaannya sebagai *host live streaming* di Titipinveo, Belinda melakukan penjualan melalui *live streaming Tiktok* setiap hari Senin-Sabtu. *Live streaming Tiktok* dilakukan oleh Belinda selama 1 *shift* dengan durasi 4 jam.

Menurut Veni, Belinda termasuk orang yang tepat waktu, namun hanya melakukan *job description* sesuai seperti apa yang dimiliki. Belinda pernah ditanya oleh Veni mengapa hasil penjualan hanya 1-2 produk dan bisa 0, Veni menyampaikan kepada Belinda untuk mencari cara bagaimana ia bisa mendekat dengan penonton agar bisa menarik perhatian lagi, dan terkadang Belinda berbicara berbelit-belit saat *live*. Perihal izin saat berhalangan, Belinda suka izin mendadak, dan pernah kurang dari 10 menit baru izin kalau sakit sehingga tidak bisa melakukan *live*.

Belinda juga memiliki kegemaran terhadap budaya Korea, dengan sering menonton drama Korea dan mengikuti

perkembangan idola-idola K-pop. Melalui kegemaran yang dimiliki, saat melihat pakaian yang dipakai oleh idola Korea, Belinda langsung memberi tahu kepada Cika. Belinda mengaku bahwa ia bukan tipe yang menyimpan informasi sendiri, ia lebih memilih untuk berbagi informasi agar bisa diambil keputusan bersama.

Belinda merasa bahwa saling membantu adalah hal penting dalam lingkungan kerja karena manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang harus saling mendukung. Belinda juga berbagi pengalaman saat ia harus lembur ketika *live streaming* sedang ramai, khususnya saat sebelum *Tiktok Shop* pernah tutup. Ia pernah *live* selama 6 jam, meski jadwal normalnya hanya 4 jam karena tingginya permintaan. Belinda termasuk pegawai yang disiplin dan tanggung jawab, dengan memastikan hanya beristirahat sesuai dengan waktu yang diberikan yaitu 15 menit, agar tidak mengganggu pekerjaan Cika saat menggantikan Belinda sementara. Menurut Belinda, tindakan tersebut didorong oleh rasa tanggung jawab dan keinginan untuk memberikan hasil maksimal.<sup>138</sup>

Belinda menangani situasi sulit dengan bersyukur, memilih untuk tidak mengeluh dan selalu melihat sisi positif dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Karen jika mengeluh, tidak akan membantu apa-apa. Baginya, ia sangat mensyukuri pekerjaan yang dimiliki karena belum tentu orang lain juga mendapatkan pekerjaan. Saat awal-awal mendapatkan pekerjaan, Belinda sempat merasakan capek, namun lama-lama ia bersyukur dengan pekerjaannya.

---

<sup>138</sup> Belinda, Wawancara, 3 Juni 2024, pukul 12.25, melalui obrolan *WhatsApp*

Belinda pernah melakukan kesalahan yaitu salah berbicara saat *live streaming Tiktok* berlangsung, seperti salah menyebutkan ukuran baju. Hal ini diatasi oleh Belinda dengan dibicarakan ulang untuk memperbaiki kata-kata yang salah sebelumnya. Bagi Belinda, kesalahan saat salah berbicara bisa juga disebabkan oleh *human error*, semua orang pasti pernah berbuat kesalahan sehingga tidak perlu dibawa emosi dan bisa diselesaikan dengan dibicarakan bersama.

Bagi Belinda, saat ada suatu konflik lebih baik dikomunikasikan, karena segala sesuatu yang dikomunikasikan akan cepat menyelesaikan masalah yang ada. Menurut Belinda, kedekatan dengan rekan kerja dapat memudahkan komunikasi dan mengurangi timbulnya miskomunikasi saat bekerja. Dengan menciptakan komunikasi yang baik dan kedekatan bisa menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Pada hari Rabu, 17 April 2024 pukul 15.21 WIB, saat Belinda sedang menjalankan *live streaming Tiktok* terlihat sedang memperkenalkan produk masker *Biodance*. Di tengah memperkenalkan produk, Belinda mendapatkan informasi dari Cika terkait sisa stok *Biodance*, Belian langsung menginformasikan kepada penonton di *live* jumlah stok yang sebenarnya, sebelum penonton memutuskan untuk *check out*.

Pukul 16.13 WIB, saat *live* sedang berlangsung, penonton *live* ingin melihat produk yang terdapat pada etalase *Tiktok* secara langsung untuk diulas oleh Belinda. Belinda bertanya kepada Cika apakah bisa ditunjukkan produk yang diminta oleh penonton dan Cika memberikan langsung ke Belinda saat *live* berlangsung.

Pada pukul 17.00 WIB, *iPad* yang dipakai Belinda untuk *live* kehabisan baterai daya, saat itu ia masih menjalankan *live*

namun belum ada penonton yang bertanya-tanya lagi. Belinda mengatakan “*loh lowbatt iPadnya*”, dan Belinda mendapatkan bantuan dari Cika untuk mengisi kembali daya *iPad*. Cika mengambil kabel pengisi daya dan memasangkan pada *iPad*.

Pada pukul 19.00 WIB yang merupakan jam *live streaming* Belinda berakhir, masih ada penonton yang menanyakan produk Titipinveo. Hal ini membuat Belinda memutuskan untuk menambah durasi *live* selama 5 menit untuk menanggapi penonton terlebih dahulu. Selama *live* berlangsung yang berdurasi 4 jam, Belinda sama sekali tidak menggunakan waktu istirahatnya, ia memakai waktu istirahat tersebut untuk tetap melanjutkan *live*.

Hai Kamis, 18 April 2024 pukul 14.52 WIB, Belinda datang lebih awal untuk menyiapkan diri sebelum melakukan *live streaming Tiktok*. Ketika pukul 14.55 WIB saat Belinda mempersiapkan diri, ia melihat Cika sedang mencoba untuk mencatat stok barang yang tersedia ke dalam buku fisik karena selama ini pendataan dicatat dalam bentuk *digital*. Belinda bertanya kepada Cika apa yang sedang dicatat oleh Cika, lalu Cika menunjukkan catatan tersebut kepada Belinda. Setelah melihat catatan Cika yang kurang rapi dan sulit diubah saat memperbarui jumlah stok terbaru, Belinda memberikan saran kepada Cika untuk mencatat menggunakan pensil agar terlihat lebih rapi dan bisa dihapus saat memperbarui jumlah stok.

Pukul 17.27 WIB, *live streaming Tiktok* terhenti karena terkena pelanggaran, Belinda memeriksa penyebabnya dan langsung menghubungi Veni terkait masalah yang dialami. Setelah masalah diselesaikan oleh Veni, 10 menit kemudian Belinda melanjutkan *live* kembali. Pukul 17.41 WIB Veni turun ke bawah dan berpamitan kepada Cika dan Belinda, Cika dan

Belinda memberikan tanggapan kembali. Pukul 18.00 WIB Belinda mendapatkan bantuan dari Cika yaitu dirapikan kembali produk-produk yang digunakan oleh Belinda saat *live* berlangsung.

Selanjutnya sekalipun sudah tidak ada pegawai lain, Belinda tetap melanjutkan pekerjaannya sampai waktu yang telah ditentukan yaitu pukul 19.00 WIB. Setelah menyelesaikan *live*, Belinda merapikan barang-barang sisa yang terpakai saat *live*, ia juga mengembalikan perangkat yang digunakan dengan mengisi daya kembali. Belinda menyampaikan kepada Veni melalui *chat* bahwa perangkat yang digunakan kehabisan daya dan sedang diisi ulang agar tidak melebihi batas pengisian. Selain itu, ia juga memastikan kepada asisten rumah tangga Veni yang berada di lantai 1 untuk menutup pagar dan mengunci pintu toko. Lalu Belinda kembali pulang setelah menyelesaikan tanggung jawabnya.

Hari Jumat, 19 April 2024 pukul 13.48 WIB Belinda baru saja menyelesaikan *live*. Belinda mendapatkan tawaran dari Cika untuk membeli *Mie Gacoan*, Belinda mengiyakan. Saat menunggu *Mie Gacoan* datang, Belinda memutuskan untuk melakukan *live* bersama dengan Caca agar yang memandu *live* tersebut lebih ramai. Belinda menemani Caca *live* sampai pukul 14.27 WIB, pesanan *Mie Gacoan* datang, Belinda menerima pesanan tersebut dan memberikannya kepada Cika, Belinda juga membantu untuk menyendirikan pesanan Caca. Setelah itu Belinda makan dan kembali pulang.

Sabtu, 20 April 2024 pukul 09.50 WIB Belinda datang untuk mempersiapkan diri dan produk-produk terlebih dahulu sebelum memulai *live streaming Tiktok*. Belinda memulai *live streaming* tepat pukul 10.00 WIB dan berlangsung selama 4

jam lamanya. Tidak hanya hari itu, pada hari Selasa, 23 April 2024 pukul 15.51 WIB Belinda datang dan mempersiapkan diri untuk *live streaming* Tiktok. *Live* berlangsung tepat pukul 15.00 WIB.

Pukul 11.17 WIB pada saat *live* berlangsung, Belinda mendapatkan pertanyaan dari penonton mengenai ukuran baju *Mardi Mercredi* varian *Flower Gradation*. Belinda sempat mendadak lupa berapa ukuran lingkar dada baju *Mardi Mercredi*, Cika langsung membantu menjawab ukuran baju tersebut. Belinda pun langsung menyalurkan informasi ukuran baju kepada penonton saat menjelaskan produk baju *Mardi Mercredi* dan mengucapkan terima kasih kepada Cika karena telah membantu menjawab.

Pada pukul 12.00 WIB diadakan promosi *flash sale* saat *live* berlangsung selama 1 jam. Belinda memberikan informasi kepada penonton terkait produk apa saja yang terdaftar dalam promosi *flash sale*. Tidak lama setelah itu, Belinda mendapatkan banyak pertanyaan dari penonton. Belinda memberikan peringatan yang sopan kepada penonton seperti "Kakak-kakak yang komen tunggu disini jangan tinggalkan *live* ini dulu ya, aku jawab satu per satu dari komen teratas". Setelah itu Belinda menjawab satu per satu pertanyaan yang ada.

Hari Selasa, 23 April 2024 pukul 17.05 WIB saat *live* sepi penonton, Belinda dihampiri Cika yang menunjukkan hasil desain konten promosi tanggal cantik "5.5". Konten ini ditujukan untuk kampanye promosi bulan Mei yang ia buat, dan Cika bertanya kepada Belinda untuk meminta ulasan. Belinda mengatakan bahwa konten tersebut sudah bagus.

Pukul 18.00 WIB Cika pulang dan berpamitan kepada Belinda, sedangkan Belinda tetap melanjutkan *live* sampai

pukul 19.00 WIB. Namun sebelum Cika pulang, Belinda meminta bantuan kepada Cika untuk menjaga *live* sebentar karena ia tidak tahan ingin ke toilet dan langsung kembali setelahnya.

Pukul 19.00 WIB Belinda menyelesaikan *live streaming Tiktok*, Belinda merapikan produk-produk yang digunakan saat *live*, ia juga mengembalikan *iPad* yang digunakan ke dalam laci dan diisi daya kembali. Sebelum Belinda pulang, ia memastikan bahwa semua sudah rapi, dan menginformasikan kepada asisten rumah tangga Veni yang berada di lantai 1, kalau ia akan pulang agar pagar bisa ditutup sepenuhnya dan mengunci pintu toko.

Hari Rabu, 25 April 2024 pukul 14.54 WIB, Belinda datang dan mempersiapkan diri untuk *live*. Saat Belinda melakukan persiapan, Cika memberikan keripik tempe tersebut kepada Belinda dan menyampaikan bahwa itu merupakan pemberian Veni. Pukul 15.00 WIB, Belinda memulai *live streaming Tiktok* tepat waktu.

Pukul 17.12 WIB, Belinda bertanya kepada Cika apakah ia sibuk, karena Belinda ingin menitipkan *live* sebentar untuk ke toilet. Setelah dari toilet selama 2 menit, Belinda langsung kembali melanjutkan *live streaming Tiktok*. Pukul 19.00 WIB Belinda menyelesaikan *live* tepat waktu, dan seperti biasa Belinda merapikan semua produk dan perangkat, serta memberikan informasi kepada asisten rumah tangga Veni bahwa ia akan kembali pulang.

#### 4.2.4 Caca

Caca adalah mahasiswi aktif yang sedang menempuh pendidikan di Universitas Surabaya (UBAYA) jurusan Creative Digital Marketing. Caca lahir di Surabaya dan saat ini berusia 20 tahun. Wanita yang lahir dan tumbuh besar di kota Surabaya ini selain menjadi mahasiswi aktif, Caca juga mengisi waktu luangnya untuk bekerja di Titipinveo sebagai *part timer host live streaming*. *Job description* yang dimiliki Caca yaitu melakukan penjualan melalui *live streaming Tiktok*. Alasan Caca melakukan *part time* yaitu untuk mengisi waktu luang yang dimiliki selama kuliah agar lebih produktif dan mengeksplorasi kemampuan yang ia miliki.<sup>139</sup>

Caca selalu membantu menjadi model untuk foto katalog produk yang akan diunggah di *platform Instagram, Tiktok Shop* dan *WhatsApp*. Bagi Caca, dengan menunjukkan sikap saling membantu dan peduli terhadap sesama rekan kerja bisa menciptakan lingkungan kerja yang hangat dan saling mendukung.

Caca termasuk pegawai yang disiplin, dengan datang 10-15 menit lebih awal sebelum *live streaming* untuk persiapan, dan memastikan *live streaming* bisa dimulai tepat waktu. Jika berhalangan dan harus izin, Caca selalu menginformasikan dari jauh-jauh hari. Terkadang Caca mengirimkan konten transisi baju untuk menjadi referensi ide konten.

Pernah satu kali setelah selesai *shift live* malam jam 18.00, Caca terburu-buru untuk pulang dan lanjut ke acara keluarga tetapi kurir belum datang untuk mengambil paket.

---

<sup>139</sup> Caca, Wawancara, 3 Juni 2024, pukul 12.25, melalui obrolan *WhatsApp*

Saat itu Cika tidak ke arah jalan menuju ekspedisi. Caca mengatakan kepada Cika untuk pulang dan Caca yang akan menunggu kurir datang. Dan Caca menunggu sampai kurir datang, karena saat itu ia belum langsung pulang.

Caca tidak selalu menggunakan waktu istirahatnya, karena saat *live* berlangsung, banyak penonton yang bertanya-tanya, minta untuk *try on* baju, sehingga Caca memilih untuk melanjutkan *live*. Kalau istirahat, ia hanya ke toilet dan minum beberapa menit, lalu ia langsung kembali melanjutkan *live streaming Tiktok*.

Caca memberikan tanggung jawab saat bekerja dengan memberikan hasil kinerja yang baik, sebagai bentuk tanggung jawab terhadap gaji yang telah diberikan. Ia merasa dengan mengeluh tidak akan mengubah situasi saat terjadi kesulitan. Hari Jumat 19 April 2024 pukul 13.48 WIB, Caca akan memulai giliran *live*, Caca mendapatkan tawaran dari Cika untuk membeli *Mie Gacoan*, Caca mengiyakan. Caca dibantu oleh Belinda untuk melakukan *live* bersama sembari menunggu *Mie Gacoan* tiba. Hingga pukul 14.27 WIB, pesanan *Mie Gacoan* datang, Belinda meninggalkan Caca saat *live* dan mengambil pesanan tersebut dari kurir dan diberikan kepada Cika. Belinda juga menyendirikan pesanan *Mie Gacoan* milik Caca.

Di tengah *live streaming Tiktok* berlangsung, pukul 15.40 WIB Caca menerima komentar dari penonton yang menanyakan apakah produk yang dijual merupakan produk asli atau tiruan karena tidak percaya dengan harga yang tertera. Caca langsung memberikan tanggapan kepada penonton mengenai pertanyaan tersebut, Caca menjelaskan bahwa produk yang dijual oleh Titipinveo merupakan produk asli yang diimpor langsung dari Korea Selatan, dan harga yang dijual bisa

lebih murah dibanding pasaran lainnya karena Titipinveo merupakan *First hand*. Bisa dibilang sebagai tangan pertama yang membeli produk tersebut langsung dari toko merek yang didagangkan.

Pukul 16.07 WIB saat dirasa *live streaming Tiktok* sepi penonton, Caca memutuskan untuk istirahat. Caca beristirahat dan ambil minum sambil memantau *live streaming Tiktok* berlangsung. Caca minum dengan memantau *live* untuk berjaga-jaga jika ada penonton yang masuk.

Saat mengalami sepi-punya penonton ketika *live streaming*, Caca mencari cara agar *live* tersebut bisa ramai lagi dengan memanggil teman-temannya untuk bergabung dan meramaikan *live streaming Tiktok* melalui kolom komentar<sup>8</sup>. Alhasil, *live Tiktok* menjadi ramai dan memancing penonton lainnya untuk bergabung melihat *live* dan melakukan pembelian.

Pukul 18.00 WIB *live* berakhir, dan terdapat 2 pesanan yang baru dilakukan transaksi pembelian. Cika mengemas produk yang dibeli saat itu juga. Caca membantu Cika mengemas pesanan setelah selesai merapikan barang-barang yang digunakan saat *live*. Caca dan Cika pulang setelah mengemas produk tersebut.

Hari Senin, 22 April 2024 pukul 09.52 WIB Caca datang. Saat Caca datang, Veni turun ke bawah untuk mengambil pesanan *Go-Food*. Sembari mempersiapkan diri dan perangkat untuk *live streaming*, Caca menyampaikan kepada Veni bahwa ia berhalangan. Caca akan ada kegiatan kepanitiaan di kampusnya, sehingga harus izin dan menukar jadwal *shift* dengan Belinda untuk 2 minggu kedepan. Veni memberikan

jawaban bahwa akan dikonfirmasi terlebih dahulu kepada Belinda terkait menukar jadwal. Opsi lain jika Belinda tidak bisa yaitu *shift* Caca akan digantikan oleh Cika.<sup>140</sup>

Pada pukul 14.06 WIB setelah Caca merapikan barang-barang yang digunakan saat *live*, Caca baru beristirahat untuk makan, minum dan ke toilet setelah jam kerjanya telah usai. Pukul 14.27 WIB setelah menyelesaikan istirahatnya, ia baru kembali pulang. Sebab selama *live* berlangsung, Caca tidak menggunakan waktu istirahatnya.

Selasa, 23 April 2024 Caca menyelesaikan *live streaming shift* pertama, pukul 14.03 WIB Veni bertanya kepada Caca apakah ia akan ada kelas setelah ini, karena ingin meminta bantuan Caca untuk foto 2 produk katalog baju *ADLV* yang baru saja tersedia, untuk dimasukkan ke dalam etalase *Tiktok Shop*. Caca bersedia untuk difoto setelah ia merapikan produk-produk yang dipakai saat *live streaming* sebab tidak ada kegiatan lagi setelahnya.

Setelah foto dengan 2 produk, Caca mengingatkan kepada Veni apakah hanya 2 produk saja yang perlu difoto atau adakah produk lainnya. Veni mengatakan bahwa hanya 2 produk saja sehingga tidak ada produk lain yang perlu difoto. Setelah melakukan foto untuk produk katalog baju *ADLV*, Caca lanjut berbincang dengan Veni terkait rekomendasi makanan yang ada di Surabaya. Setelah berbincang, akhirnya Caca kembali pulang pukul 15.22 WIB.

Rabu, 25 April 2024 pukul 14.06 WIB Caca baru saja menyelesaikan *live streaming Tiktok shift 1*, setelah itu Caca merapikan kembali produk-produk yang digunakan dan mengisi

---

<sup>140</sup> Observasi, 19 April, pukul 13.45, di Titipinveo

kembali daya *iPad* agar bisa digunakan oleh Belinda di *shift* ke-2. Pukul 14.13 WIB saat Caca hendak pulang, Veni membagikan keripik tempe-nya kepada Caca juga dengan mengatakan alasan yang sama seperti saat membagikan kepada Cika. Setelah Caca mencoba beberapa potongan keripik tempe, baru Caca kembali pulang.

### **4.3 Analisis *Organizational Citizenship Behavior***

#### **4.3.1 Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

##### **4.3.1.1 *Altruism***

*Altruism* adalah perilaku kebijaksanaan karyawan yang berdampak membantu orang lain yang mempunyai masalah yang relevan secara organisasi (Organ et al., 2006). *Altruism* adalah tindakan sukarela yang membantu orang lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, seperti memberi petunjuk kepada karyawan baru tentang cara menggunakan peralatan, membantu rekan kerja mengejar keterlambatan pekerjaan, atau mengambilkan bahan yang dibutuhkan oleh rekan kerja yang tidak dapat mengambilnya sendiri.

*Altruism* pada pegawai toko Titipinveo sudah diterapkan dengan baik. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil wawancara dengan Veni, Cika, Belinda dan Caca terkait contoh perilaku *altruism* yang pernah dilakukan atau disaksikan selama bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Veni dan Cika, serta hasil observasi menunjukkan kesesuaian terkait perilaku *altruism* yang dilakukan oleh Cika.

Pada hasil observasi hari Rabu tanggal 17 April 2024 pukul 18.05 WIB, dan Rabu tanggal 25 April 2024 pukul 18.18 WIB juga menunjukkan sikap *altruism* yang ditunjukkan oleh

Cika. Cika dengan berinisiatif membawa paket yang harus diantarkan ke ekspedisi karena kurir yang berhalangan untuk mengambil paket di toko Titipinveo. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil pernyataan dari wawancara Veni secara langsung.<sup>141</sup>

“kalau kadang kurir *nggak* bisa ambil paket itu dia yang berinisiatif untuk antar paket ke kurir langsung saat dia pulang sekalian.”<sup>142</sup>

“kalau pengiriman barang harus selesai hari itu juga, saya menunggu sampai maksimal jam 19:00.”<sup>143</sup>

Perilaku *altruism* yang ada pada diri Cika ini bukan hanya sekedar kebetulan, namun sudah menjadi bagian dari sifat dan kebiasaannya dalam bekerja. Ia selalu berinisiatif untuk memberikan bantuan serta memiliki rasa peduli yang tinggi. Saat terjadi masalah berikutnya, atau ada hal yang sekiranya memerlukan upaya bantuan, Cika sudah peka akan kebutuhan di sekitarnya. Tindakan proaktif, inisiatif, dan kepedulian tinggi yang dimiliki oleh Cika ini bisa memperkuat budaya kerja yang saling mendukung, dan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan dan kelancaran operasional toko.

Untuk melihat perilaku *altruism* dalam diri Belinda, sebenarnya terdapat perbedaan hasil data yang didapatkan. Berdasarkan hasil wawancara Veni terkait perilaku *altruism* yang ia saksikan dalam diri pegawai salah satunya Belinda.

---

<sup>141</sup> Observasi, 17 April 2024, pukul 18.18, di Titipinveo

<sup>142</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

<sup>143</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024, pukul 13.04, di Titipinveo

“Kalau dari Belinda sepertinya aku jarang ya melihat itu didalam dirinya”.<sup>144</sup>

Pernyataan ini menunjukkan bahwa dari sudut pandang Veni, Belinda jarang menunjukkan perilaku-perilaku yang mendukung rekan kerjanya atau menunjukkan kepedulian lebih terhadap operasional toko Titipinveo. Hasil wawancara Belinda dan juga hasil observasi lapangan memberikan perspektif yang berbeda. Berdasarkan hasil wawancara dengan Belinda, ia juga mengatakan bahwa ia melakukan perilaku *altruism* saat bekerja.

“Itu aku bantu pegang barang-nya karena ada banyak macam dan aku bantu dia untuk *ngomong*, pada saat itu dia juga masih baru-baru aja belajar *live*.”<sup>145</sup>

Tak hanya itu, Belinda memberikan pendapatnya mengapa penting untuk menunjukkan perilaku *altruism* dalam lingkungan kerja.

“Kita *tuh* jadi manusia memang harus saling bantu *sih*, walaupun orang-nya juga *nggak* bantu kita, tapi dari diri sendiri harus ada rasa membantu orang lain tanpa harus mengharapkan hal yang sama.”<sup>146</sup>

Kemudian berdasarkan hasil observasi juga terlihat bahwa Belinda mau membantu Caca saat *live streaming TikTok*.<sup>147</sup> Dengan memanfaatkan waktu menunggu pesanan *Mie Gacoan* datang, Belinda memakai waktu menunggu yang

---

<sup>144</sup> Veni, Wawancara, 16 april 2024 pukul 11.35, di titipinveo

<sup>145</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024 pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>146</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024 pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>147</sup> Observasi, 19 April 2024 pukul 13.48, di Titipinveo

ada untuk membantu rekannya. Melalui bentuk bantuan secara langsung, terlihat juga bahwa *live streaming Tiktok* lebih ramai dari biasanya yang hanya dilakukan oleh 1 orang.

Secara keseluruhan, terdapat perbedaan pandangan mengenai perilaku *altruism* yang dilakukan oleh Belinda. Namun, data dari wawancara dan observasi yang dikumpulkan oleh peneliti menunjukkan bahwa Belinda memiliki sikap peduli, dan keinginan untuk membantu rekan kerjanya. Hal ini menunjukkan, bahwa sebenarnya Belinda memiliki perilaku *altruism*, meskipun mungkin tidak selalu terlihat oleh semua pihak.

Adanya pandangan yang bervariasi ini bisa saja dikarenakan perilaku *altruism* yang ditunjukkan oleh Belinda hanya ditunjukkan kepada sesama rekan kerjanya. Kemungkinan perilaku *altruism* jarang dilihat karena Belinda merupakan sosok pegawai yang cukup diam dan tertutup saat adanya kehadiran Veni, dan bisa saja Belinda merasa bisa lebih terbuka hanya pada sesama rekan kerja. Diluar hal itu, dalam hasil wawancara kepada Belinda dan juga hasil observasi yang dilakukan, menunjukkan bahwa Belinda telah memiliki perilaku *altruism* meskipun belum sepenuhnya.

Untuk melihat perilaku *altruism* dalam diri Caca, hal ini terbukti dari hasil wawancara pada Veni dan Caca, serta bukti dari hasil observasi. Berdasarkan hasil wawancara Veni dan Caca, serta hasil observasi menunjukkan kesesuaian terkait perilaku *altruism* yang dilakukan oleh Caca. Caca selalu membantu menjadi model untuk foto katalog produk yang akan diunggah di *platform Instagram, Tiktok Shop* dan *WhatsApp*.

“karena aku mau minta tolong untuk foto katalog baju yang baru datang dan dia kadang menawarkan diri juga untuk foto katalog lainnya biar sekalian langsung banyak.”<sup>148</sup>

“Aku lumayan sering *sih* bantu jadi model untuk foto katalog baju atau tas yang model baru-baru untuk bahan konten *real pict* di *sosmed* Titipinveo.”<sup>149</sup>

Pada hasil observasi hari Selasa, 23 April 2024 pukul 14.03 WIB, disaat Caca baru saja menyelesaikan *live streaming*, Veni meminta bantuan kepada Caca untuk foto 2 produk katalog baju *ADLV* yang baru saja tersedia. Foto katalog ini untuk ditambahkan ke dalam etalase *Tiktok Shop* Titipinveo. Caca bersedia untuk membantu, bahkan setelah foto untuk 2 produk, Caca bertanya apakah hanya ada 2 produk saja yang perlu difoto. Veni mengatakan bahwa hanya dibutuhkan foto untuk 2 produk saja, sehingga tidak ada produk lain yang perlu difoto.<sup>150</sup>

Caca bersedia membantu meskipun jam kerjanya saat itu telah selesai. Caca juga menunjukkan adanya inisiatif untuk bertanya terkait produk lain yang harus difoto. Pekerjaan foto katalog baju ini seharusnya Veni merekrut model dari luar, begitu pula untuk keperluan konten. Dengan adanya Caca yang bisa membantu, membuat Veni tidak perlu mencari model lagi dari pihak luar. Kontribusi yang diberikan Caca sangat membantu dalam keberlangsungan toko Titipinveo.

---

<sup>148</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024 pukul 11.35, di Titipinveo

<sup>149</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024 pukul 15.40, di Titipinveo

<sup>150</sup> Observasi, 23 April 2024 pukul 14.03, di Titipinveo

#### 4.3.1.2 *Conscientiousness*

*Conscientiousness* adalah perilaku kebijaksanaan karyawan yang melampaui persyaratan peran minimum organisasi dalam hal kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, istirahat, dan sebagainya (Organ et al., 2006). *Conscientiousness* pada pegawai toko Titipinveo ditunjukkan berdasarkan hasil wawancara dan juga observasi yang dilakukan oleh peneliti kepada informan. Hasil dari wawancara dan observasi yang dilakukan kepada Veni, Cika, Belinda, dan Caca menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesadaran diri dalam bekerja. Baik dalam hal penggunaan waktu saat bekerja, tidak mengambil waktu istirahat lebih, patuh terhadap aturan dan peraturan toko, memiliki kesadaran dalam hal menyelesaikan tanggung jawab, serta memberikan hasil kinerja terbaik untuk keberlangsungan tok Titipinveo.

Veni mengatakan dalam wawancaranya bahwa seluruh pegawai toko Titipinveo sudah mempunyai kesadaran diri dalam hal bekerja.

“Oh, untung-nya mereka pegawaiku ini semua punya kesadaran diri.”<sup>151</sup>

Hasil wawancara dengan Cika pribadi juga menceritakan perilaku *conscientiousness* yang pernah dilakukannya.

---

<sup>151</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

“Selain itu saya juga pernah memutuskan untuk lembur beberapa minggu lalu karena dus masker *Biodance* terkena rayap, jadi saya mengutamakan produk-nya selamat terlebih dahulu baru agar tidak rugi karena ada produk yang tidak bisa dijual kalau telat penanganan.”

<sup>152</sup>

“Pernah juga gudang sempat ada masalah, jadi harus dibersihkan sampai 20.30 malam.”<sup>153</sup>

Jam kerja yang telah ditetapkan yaitu jam 10.00-18.00, namun Cika bekerja hingga pukul 20.30. Cika menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi saat mengetahui ada masalah pada produk masker *Biodance*. Saat dus *Biodance* dimakan oleh rayap, Cika memutuskan untuk segera membersihkan dus tersebut dari rayap agar tidak rusak. Kerusakan pada produk juga akan bisa menimbulkan kerugian bagi toko Titipinveo. Tindakan yang diambil oleh Cika ini tidak hanya peduli terhadap tugas-tugasnya, tetapi ia juga memiliki kesadaran pada dampak kerugian dari kerusakan produk.

Hasil observasi pada Cika juga menunjukkan bahwa Cika membawa paket untuk diantarkan ke ekspedisi lebih dari 1x. Ketika kurir yang seharusnya mengambil paket, namun berhalangan, sehingga Cika mengambil alih untuk mengantarkan paket langsung ke ekspedisi. Tindakan ini menunjukkan bahwa Cika bertanggung jawab terhadap

---

<sup>152</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024, pukul 13.04, di Titipinveo

<sup>153</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024, pukul 13.04, di Titipinveo

operasional toko terkait pengiriman paket. Ia mempertanggung jawabkan komitmen toko untuk memberikan pengiriman yang cepat sampai kepada pelanggan.

Perilaku *conscientiousness* yang ditunjukkan oleh Cika sangat membantu dalam menjaga kelancaran operasional dan menghindari kerugian bagi toko Titipinveo. Dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi ini meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

Untuk mengetahui perilaku *conscientiousness* yang ada pada diri Belinda, Belinda termasuk individu yang tepat waktu saat bekerja. Ketepatan waktu ini mencerminkan komitmen Belinda terhadap pekerjaannya. Hal ini didukung dengan jawaban wawancara yang diberikan oleh Veni.

“Lanjut yang ketiga ini Belinda, dia termasuk orang yang *on-time* kalau kerja”<sup>154</sup>

Belinda juga telah menggunakan waktu istirahatnya sebaik mungkin. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dan juga observasi yang telah dilakukan kepada Belinda. Berdasarkan pernyataan Belinda pada saat wawancara, ia juga pernah melakukan *live streaming Tiktok* selama 6 jam dari durasi yang seharusnya adalah 4 jam. Karena *live streaming* yang sedang mengalami keramaian, sehingga Belinda memutuskan untuk terus berlanjut.

“Sebelum *Tiktok Shop* tutup itu *kan* ramai banget, aku pernah *live* selama 6 jam dari

---

<sup>154</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

yang seharusnya 4 jam, sebab ramai terus akhirnya lanjut terus.”<sup>155</sup>

Tindakan ini menunjukkan bahwa Belinda memiliki kesadaran untuk memanfaatkan peluang yang ada demi keuntungan perusahaan, sekalipun itu menjadikan ia bekerja lebih lama dari ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan. Kemampuan untuk memanfaatkan waktu secara efisien, serta kesediaannya untuk bekerja lebih lama untuk penjualan toko adalah contoh nyata dari *conscientiousness* yang telah dijalankan dengan baik.

Perilaku *Conscientiousness* yang ada dalam diri Caca juga sudah ada, hal ini didukung dengan hasil observasi pada hari ke-3, Jumat, 19 April 2024 pukul 13.48 WIB Caca akan memulai giliran *live*.<sup>156</sup> Selain itu, ada juga hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Caca. Hasil dari wawancara Veni dan juga Caca, menunjukkan kesesuaian perilaku *conscientiousness* yang dilakukan oleh Caca saat bekerja. Sama halnya dengan Belinda, Caca dikenal sebagai pegawai yang tepat waktu.

“Caca ini dia kalau datang kerja biasanya lebih awal 15 menit atau bisa 30 menit sebelum.”<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>156</sup> Observasi, 19 April 2024, pukul 13.48, di Titipinveo

<sup>157</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

“aku datang ke toko sebelum mulai *shift live* itu selalu 10 atau 15 menit lebih awal”<sup>158</sup>

Pernyataan ini menunjukkan bahwa Caca memiliki disiplin terhadap menjaga ketepatan waktu. Ketepatan waktu mencerminkan komitmen Caca terhadap pekerjaannya meskipun hanya sebatas *part timer*. Datang lebih awal bisa memberikan waktu juga untuk melakukan persiapan. Secara keseluruhan, perilaku *conscientiousness* yang ditunjukkan Caca memperkuat budaya kerja yang profesional dan penuh tanggung jawab.

Jika dilihat secara keseluruhan, perilaku *conscientiousness* sudah dimiliki oleh ketiga pegawai toko Titipinveo. *Conscientiousness* bukan hanya perihal pemenuhan tugas yang harus diselesaikan. Dimensi ini juga merujuk tentang kesadaran terhadap tanggung jawab yang lebih luas terhadap organisasi. Pegawai yang menunjukkan perilaku *conscientiousness* tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga membangun budaya kerja yang profesional dan penuh tanggung jawab saat terlibat dalam organisasi.

#### **4.3.1.3 Sportsmanship**

*Sportsmanship* merupakan kesediaan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh— untuk menghindari keluhan, keluhan kecil, mencerca penghinaan yang nyata atau yang dibayangkan, dan menjadikan kasus-kasus federal sebagai hal yang sepele bisa juga disebut

---

<sup>158</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

dengan sportivitas (Organ et al., 2006). Sikap *sportsmanship* pegawai toko Titipinveo yang menunjukkan toleransi terhadap kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh atau menciptakan masalah yang tidak perlu. Perilaku *sportsmanship* yang ada dalam diri setiap pegawai toko Titipinveo, memiliki cara mereka masing-masing saat dipertemukan dengan kondisi yang kurang ideal bagi mereka.

Sikap *sportsmanship* yang terjadi pada pegawai toko Titipinveo ini berupa bentuk persyaratan yang diberikan sebagai pegawai saat berjualan. Untuk melakukan penjualan produk melalui *live streaming*, terdapat perbedaan syarat minimum yang diberikan kepada pegawai *part time host live streaming*, dan juga kepada pegawai *full time admin sosial media*. Veni memberikan syarat minimum penjualan kepada *host live streaming* yaitu transaksi penjualan yang didapatkan lebih dari 3 baru mendapatkan komisi, sedangkan untuk pegawai admin sosial media yaitu Cika, baru akan mendapatkan komisi jika berhasil mendapatkan transaksi penjualan diatas 10.

Seharusnya, jika Cika diberikan tugas untuk menggantikan tugas pekerjaan yang dimiliki oleh *host live streaming*, ia tetap diberikan syarat yang sama agar terkesan adil. Namun, dalam kasus ini Veni membedakan syarat minimum penjualan karena ia merasa telah memberikan gaji pokok yang lebih tinggi dari pegawai *part time host live streaming*. Sehingga bagi Veni wajar jika adanya perbedaan syarat minimum penjualan yang diberikan.

Setelah ditanyakan pada Cika langsung, rupanya Cika memberikan jawaban yang membuktikan bahwa ia memiliki sikap *sportsmanship* didalam dirinya.

“adil kok, sama rata juga, soalnya emang kalo live part time kan gajinya beda ya sama admin, jadi kalo emang ada target masing-masing ya gapapa.”<sup>159</sup>

Pernyataan yang diberikan oleh Cika ini menunjukkan bahwa ia memahami alasan di balik Veni memberikan syarat minimum yang berbeda. Sikap yang diberikan oleh Cika juga menunjukkan bahwa ia mampu melihat kebijakan yang diberikan dari sudut pandang yang lebih luas. Cika menghormati keputusan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Veni. Dengan menerima keputusan tanpa keluhan, dan memberi pengertian bahwa hal tersebut adalah adil, Cika telah dewasa dan profesional dalam menghadapi situasi yang mungkin terasa kurang menguntungkan.

Selain itu, perilaku *sportsmanship* juga ditemukan dalam diri Belinda dan juga Caca. Saat diwawancara mereka menjelaskan bagaimana menghadapi masalah atau hal-hal yang kurang sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara Belinda, ia menangani masalah tersebut dengan bersyukur.

“Jadi, mending aku bersyukur sih saat ada *kerjaan* tambahan, atau kalau *nggak* sesuai ya dijalani aja.”<sup>160</sup>

Cara Belinda menangani masalah yang terjadi atau situasi-situasi yang kurang sesuai di lingkungan kerja yaitu

---

<sup>159</sup> Cika, Wawancara, 11 juni 2024, pukul 17.05, melalui obrolan *whatsApp*

<sup>160</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

dengan bersyukur. Belinda melihat suatu masalah bukan dari sudut pandang yang negatif, melainkan ia melihat masalah tersebut dari sudut pandang yang positif. Dengan cara bersyukur, ia menjadi lebih bisa fokus pada nilai positif dari menjalani pekerjaan yang dimiliki, daripada terjebak dalam rasa mengeluh. Meskipun Belinda sempat mengalami rasa lelah saat bekerja, namun ia mencari cara agar bisa menjalani pekerjaan yang dimilikinya. Ia menunjukkan bahwa memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat saat berada di lingkungan kerja.

Secara tidak langsung, Belinda menunjukkan bahwa ia memahami setiap tantangan atau pekerjaan dapat diatasi dengan sikap bersyukur, yang menjadi bantuan baginya saat bekerja agar tetap produktif dan termotivasi. Kemampuannya untuk bersyukur dan menerima situasi dengan sudut pandang positif membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif bagi dirinya sendiri, dan juga bagi rekan kerja lainnya. Melalui cara ini, Belinda mampu menjalani pekerjaan dengan lebih baik dan bisa menjadi contoh untuk rekan kerja lainnya.

Hasil observasi Belinda juga menunjukkan bagaimana ia menangani masalah secara yang dihadapinya secara langsung melalui *live streaming*. Pada saat ada promosi *flash sale*, *live streaming Tiktok* menjadi lebih ramai dari biasanya. Banyak penonton yang mengajukan pertanyaan didalam *live streaming Tiktok*. Yang menjadi tantangan bukan hanya mampu menjawab komentar tersebut dalam satu waktu, namun penonton juga tidak sabar, jika tidak segera dijawab biasanya mereka akan meninggalkan *live streaming*.

Belinda mampu mengatasi tantangan tersebut, ia memberikan tanggapan diawal sebelum menanggapi semua komentar yang masuk. Ia memberikan sebuah peringatan secara sopan dengan mengatakan "Kakak-kakak yang komen tunggu disini jangan tinggalkan *live* ini dulu ya, aku jawab satu per satu dari komen teratas".<sup>161</sup> Dengan cara ini, ia mampu menenangkan penonton dan memberikan kepastian bahwa ia akan menanggapi seluruh komentar yang masuk. Kemampuannya dalam menangani situasi yang menantang dengan sabar dan positif menunjukkan kalau ia memiliki sikap *sportsmanship*.

Berbeda dengan cara Belinda saat menangani situasi yang kurang sesuai, dalam wawancara Caca mengatakan bahwa ia menangani masalah tersebut dengan tetap melakukan pekerjaan tersebut.

"Jadi lebih memilih untuk *tetep* tenang dan *dilakuin aja*."<sup>162</sup>

Caca memiliki pandangan bahwa saat bekerja pasti ada hal yang bisa membuat merasa kalau tidak cocok, dan tidak nyaman. Namun, ia percaya bahwa mengeluh tidak akan mengubah situasi yang sudah terjadi dan tidak menyelesaikan masalah yang ada. Sebaliknya, Caca memilih untuk tetap melakukan pekerjaannya dan menghadapi dengan tenang. Setiap pekerjaan pasti akan ada ketidakcocokan, namun dilihat dari bagaimana pegawai menangani ketidakcocokan yang

---

<sup>161</sup> Observasi, 20 April 2024, pukul 12.00, di Titipinveo

<sup>162</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

terjadi dalam pekerjaan tersebut.

Secara keseluruhan, sikap *sportsmanship* yang ada dalam diri Caca sudah ada dan ditunjukkan dengan positif. Kemampuan untuk tetap tenang dan mengerjakan pekerjaan yang ada ditengah situasi yang tidak ideal, menunjukkan bahwa ia memiliki ketahanan dan kemampuan beradaptasi yang baik. Sikap *sportsmanship* yang ditunjukkan oleh Caca bisa menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Berdasarkan hasil wawancara Cika, Belinda dan Caca menunjukkan bahwa perilaku *sportsmanship* penting dalam lingkungan kerja. Dengan melakukan *sportsmanship*, dianggap bisa memberikan hubungan kerja yang baik, membuat pegawai merasa betah untuk bekerja sama, dan mencegah terjadinya konflik yang terjadi.

“Penting untuk menjaga hubungan yang baik dan betah bekerja sama.”<sup>163</sup>

“Penting ya, sikap sportif dan loyalitas itu sangat menentukan dalam membangun hubungan yang baik antar pegawai di toko ini.”<sup>164</sup>

“Penting ya, dengan menjaga sikap sportif atau loyalitas itu bisa *bikin* hubungan jadi baik juga antar pegawai.”<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024, pukul 13.04, di Titipinveo

<sup>164</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>165</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

Secara keseluruhan, sikap *sportsmanship* pada pegawai toko Titipinveo sudah ditunjukkan dengan baik. Cika, Belinda, dan Caca mampu menerima tantangan dan pekerjaan yang ada. Menangani tantangan dengan cara yang positif, serta fokus pada pekerjaan ditengah situasi yang kurang ideal. Sikap ini bukan hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis namun juga meningkatkan produktivitas dan kenyamanan bekerja di antara para pegawai. *Sportsmanship* yang kuat mampu membantu untuk memastikan bahwa hubungan kerja tetap baik dan mendukung pencapaian bersama untuk toko Titipinveo.

Adanya perbedaan struktur organisasi antara pegawai admin sosial media dan pegawai *host live streaming* yaitu pada status pegawai. Admin sosial media statusnya adalah pegawai *full time*, yang dimana tentu memiliki tanggung jawab tugas dan kewajiban yang lebih berat dibanding pegawai *host live streaming* yaitu *part time*. Perbedaan ini mencerminkan berbagai aspek, seperti beban kerja, tingkat komitmen, dan ekspektasi dari pemilik toko terhadap kinerja pegawai.

Pegawai *full time*, seperti admin sosial media, diharapkan untuk memiliki keterlibatan yang lebih dalam dengan perusahaan dan mampu menangani tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, wajar jika terdapat perbedaan dalam persyaratan dan ekspektasi kinerja yang diterapkan. Meskipun demikian, penting bagi toko untuk memastikan bahwa perbedaan ini dipahami dengan jelas dan diterima secara adil oleh semua pihak. Dengan adanya komunikasi yang baik dan transparansi mengenai alasan di balik perbedaan tersebut, pegawai akan lebih mudah menerima kondisi yang ada dan menunjukkan sikap *sportsmanship*.

Dalam hal ini, sportsmanship yang ditunjukkan oleh para pegawai bukan hanya mencerminkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan situasi yang ada, tetapi juga memperlihatkan kedewasaan dan profesionalisme dalam menerima dan memahami kebijakan toko. Dengan demikian, perbedaan status pegawai ini, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi faktor yang memperkuat semangat kerja sama dan kebersamaan di lingkungan kerja.

#### **4.3.1.4 *Courtesy***

*Courtesy* adalah perilaku kebijaksanaan di pihak individu yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan dengan orang lain (Organ et al., 2006). Orang lain yang dimaksud dalam konteks ini ialah antara pegawai dengan pihak internal, dan pegawai dengan pihak eksternal. Perilaku *courtesy* dalam pegawai toko Titipinveo sudah cukup terlihat.

Terdapat hasil wawancara Veni yang memberikan tanggapan bahwa, belum sepenuhnya *courtesy* ada dalam diri pegawai saat menangani masalah yang ada dengan pihak eksternal, yaitu pelanggan. Terutama dalam diri Cika, yang dimana beberapa kasus masalah masih ditangani sendiri langsung oleh Veni.

“Belum terlihat sepenuhnya”<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

Kasus yang masih ditangani oleh Veni ini seperti saat ada pelanggan yang mengajukan keluhan di *WhatsApp*, dan salah pengiriman yang disebabkan oleh Cika sendiri. Masalah seperti ini selalu pada akhirnya diselesaikan oleh Veni sendiri, hal ini diambil alih oleh Veni karena jika Veni yang berbicara langsung kepada pihak ekspedisi, maka akan lebih cepat ditangani. Veni mengaku bahwa sekalipun Cika sudah mulai bisa menangani keluhan pelanggan, namun untuk pengaturan kata-kata masih belum bisa tertata dengan baik.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa Cika sudah sanggup untuk menangani masalah yang terjadi saat menghadapi pelanggan secara langsung. Saat ada pelanggan yang ingin membeli baju di toko *offline*, pelanggan melakukan negosiasi dan merayu Cika untuk mendapatkan harga yang lebih murah. Cika bisa menolak negosiasi tersebut dan tetap tegas menanggapi pelanggan dengan cara yang sopan.

“Maaf Kak, harga yang kami berikan merupakan harga pas, dan toko kita juga merupakan *first hand*. Kalau pembelian di toko langsung memang tidak bisa dikurangi harganya, tapi kalau Kakak-nya mau beli dengan harga yang lebih murah lagi bisa *check out* melalui *Tiktok Shop* kita aja ya Kak”<sup>167</sup>

Tindakan *courtesy* yang dilakukan oleh pegawai *host live streaming* menunjukkan kesamaan secara garis besar. Jika ada salah kata saat menjelaskan produk didalam *live streaming Tiktok*, Belinda dan Caca sudah bisa menangani masalah

---

<sup>167</sup> Observasi, 22 April 2024, pukul 13.02, di Titipinveo

tersebut sendiri, dengan langsung memperbaiki penjelasan yang salah. Belinda dan Caca mengatakan hal yang sama saat menjawab wawancara.

“Pernah ada masalah salah *omong* waktu *live*, *nggak* begitu masalah ya, tinggal *diomongin* ulang *aja* untuk meralat”<sup>168</sup>

“ya langsung *ngomong aja* ke penonton kalau salah informasi lalu diperbaiki dan dijadikan pelajaran *biar nggak* keulang lagi.”<sup>169</sup>

Cara mencegah suatu masalah yang melibatkan pihak eksternal yang dilakukan oleh Belinda dan Caca menunjukkan bentuk tanggung jawab terhadap nama baik toko Titipinveo. Memiliki komunikasi yang baik, mampu mencegah terjadinya suatu konflik sehingga memiliki hubungan kerja yang berjalan lancar. Jika ada kendala, atau ada masalah, mereka sudah menghadapi masalah tersebut dengan cara mereka sendiri. Segala sesuatu yang dikomunikasikan akan memberikan sebuah kejelasan dan bisa bekerja sama dengan nyaman.

Terkait pencegahan konflik dengan pihak internal, berdasarkan sudut pandang Veni mengatakan bahwa Cika dan Caca sudah memiliki tanggung jawab yang baik saat akan melakukan izin berhalangan. Mereka selalu izin dari jauh hari sehingga, Veni sebagai pemilik toko memiliki kesiapan dalam

---

<sup>168</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>169</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

mengatur jadwal yang ada. Saat Cika memiliki kepentingan mendesak yaitu mengambil ijazah, ia mengajukan izin dari jauh hari<sup>170</sup>, sehingga Veni memiliki kesiapan untuk menangani operasional toko saat Veni tidak hadir.

“Saya selalu izin jauh-jauh hari kalau ada keperluan mendesak.”<sup>171</sup>

Sama halnya dengan Cika, Caca selalu memberikan izin dari jauh hari jika berhalangan, sehingga Veni bisa mengatur jadwal pertukaran *shift* untuk *live streaming Tiktok*. Hal ini dibuktikan dengan kesesuaian jawaban wawancara yang diberikan oleh Veni dan Caca, serta bukti observasi yang terjadi di lapangan.

“kalau aku berhalangan *gitu* ya biasa aku sampaikan ke Ce Vero dari jauh-jauh hari.”<sup>172</sup>

Hari Senin, 22 April 2024 pukul 09.52 WIB Caca menyempatkan diri untuk berbicara kepada Veni yang saat itu sedang turun untuk mengambil pesanan *Go-Food*. Caca mengajukan izin jika akan berhalangan untuk 2 minggu kedepan, sehingga ia harus menukar jadwal *shift* dengan Belinda.<sup>173</sup> Dengan Caca menyampaikan lebih awal, Veni bisa langsung mengambil tindakan untuk menukar jadwal *shift*, agar *live streaming Tiktok* tetap berjalan.

---

<sup>170</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024, pukul 13.04, di Titipinveo

<sup>171</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024, pukul 13.04, di Titipinveo

<sup>172</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

<sup>173</sup> Observasi, 22 April 2024, pukul 09.52, di Titipinveo

Berbeda dengan Belinda, menurut Veni dalam wawancaranya, Belinda termasuk salah satu pegawai yang suka memberikan izin berhalangan mendadak.

“Belinda suka izin itu *mepet* sekali”<sup>174</sup>

Saat Belinda izin mendadak, mengharuskan Veni mencari solusi tercepat untuk menggantikan posisi Belinda yang seharusnya menjalankan *live* hari itu. Solusi tercepat ini juga terpaksa melibatkan Cika karena salah satu pegawai yang sudah hadir di toko dan bisa langsung memulai *live streaming Tiktok*. Hal ini juga mengakibatkan Cika yang harus menunda pekerjaan utama yang harus ia lakukan pada hari itu.

Kekuatan utama dalam perilaku *courtesy* di toko Titipinveo ada pada kemampuan pegawai yang sanggup menangani kesalahan secara langsung, dan menjaga komunikasi yang baik dengan pelanggan. Cika dan Caca juga sudah memiliki cara komunikasi yang baik dengan memberikan izin saat berhalangan. Dengan melakukan komunikasi yang baik, bisa membantu kelancaran operasional toko juga.

Perilaku *courtesy* di toko Titipinveo menunjukkan bahwa sikap ini memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan efisien. Perilaku *courtesy* yang ditunjukkan oleh pegawai, terutama dalam komunikasi dengan pelanggan dan koordinasi internal, membantu mencegah konflik dan memperkuat hubungan kerja. Meski demikian, masih ada area yang perlu diperbaiki, seperti kemampuan Cika dalam menangani keluhan pelanggan dengan

---

<sup>174</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

lebih efektif dan kemampuan Belinda untuk memberikan izin berhalangan dengan lebih terencana.

Dalam kasus Cika, pelatihan tambahan dalam keterampilan komunikasi dan manajemen konflik bisa membantu meningkatkan kemampuan mengatasi keluhan, sehingga mengurangi beban yang harus diambil alih oleh Veni. Sementara itu, Belinda perlu diberikan pemahaman tentang pentingnya memberikan izin berhalangan dengan cukup waktu untuk memfasilitasi pengaturan jadwal yang lebih baik. Dengan penyesuaian ini, toko Titipinveo bisa meningkatkan efisiensi operasional dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif.

Secara keseluruhan, perilaku *courtesy* yang ada menunjukkan bahwa pegawai Titipinveo sudah memiliki dasar yang kuat dalam menangani interaksi dengan pihak eksternal dan internal dengan bijaksana. Peningkatan di beberapa area spesifik dapat lebih memperkuat sikap profesionalisme dan komunikasi yang baik, yang pada akhirnya akan mendukung kelancaran operasional toko dan kepuasan pelanggan. Dengan menanamkan pentingnya *courtesy* secara konsisten, toko Titipinveo dapat membangun budaya kerja yang lebih positif dan produktif.

#### **4.3.1.5 Civic Virtue**

*Civic Virtue* merupakan perilaku individu yang menunjukkan bahwa ia berpartisipasi, terlibat, atau peduli terhadap kehidupan perusahaan secara bertanggung jawab (Organ et al.,2006). Pegawai toko Titipinveo menunjukkan perilaku *civic virtue* melalui partisipasi aktif dan inisiatif meningkatkan operasi toko Titipinveo.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Veni terkait perilaku *civic virtue* yang pernah disaksikan pada pegawai, baik pada Cika, Belinda, serta Caca yang menunjukkan bahwa masih belum terlihat sepenuhnya.

“*Nah* itu belum sepenuhnya”<sup>175</sup>

Ini menunjukkan bahwa pegawai mungkin belum sepenuhnya terlibat, berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang mendukung kepentingan dan keberlangsungan toko Titipinveo secara keseluruhan. Di sisi lain, Veni juga mengaku bahwa perilaku *civic virtue* yang kurang terlihat ini merupakan salah satu kesalahan dari dirinya sendiri saat memberikan arahan kepada Cika.

“Dan aku mengakui kalau aku juga salah karena tidak selalu *follow up* tentang itu lagi.”<sup>176</sup>

Pengakuan dari Veni ini bisa memberikan artian bahwa, tindakan *civic virtue* ini belum terlihat jelas dengan menunjukkan hasil besar bagi perkembangan toko Titipinveo. Sekalipun tindakan *civic virtue* tidak berasal murni dari diri Cika sendiri, namun Cika sendiri juga kurang memiliki rasa bahwa ia adalah bagian dari toko. Sehingga jika tidak diingatkan kembali oleh Veni, Cika juga tidak melanjutkan untuk melaksanakan arahan tersebut.

---

<sup>175</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

<sup>176</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

Untuk melihat bentuk partisipasi aktif yang dilakukan pegawai toko Titipinveo yaitu Caca, Veni mengatakan bahwa masih ada partisipasi yang diberikan. Bentuk partisipasi aktif ini berupa memberikan referensi-referensi konten *fashion* untuk *Instagram* Titipinveo.

“paling Caca *aja* dia kadang kirim ke aku konten transisi baju jadi bisa untuk referensi ide konten yang padahal bukan tugas dia sama sekali untuk cari konten.”<sup>177</sup>

Caca memberikan referensi konten transisi baju sebagai sumber ide kreatif yang bisa membantu perkembangan sosial media Titipinveo. Ide konten ini bisa meningkatkan daya tarik terhadap konten *Instagram* Titipinveo, dapat juga meningkatkan *engagement* di *Instagram*. Kontribusi ini termasuk salah satu kontribusi yang mendukung admin sosial media, sekalipun yang dilakukan bukan tugas utama dari pekerjaan Caca.

Di sisi lain saat Veni menilai Belinda, ia mengatakan bahwa tidak melihat perilaku *civic virtue* pada diri Belinda.<sup>178</sup> Hal ini bertentangan dengan pengakuan dari Belinda, ia mengatakan bahwa ia memberikan hal menarik atau tren di media sosial yang dikirimkan ke Cika.

---

<sup>177</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

<sup>178</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

“Misalnya, kalau aku melihat sesuatu yang menarik atau tren baru di media sosial, aku langsung memberi tahu ke Cika.”<sup>179</sup>

Adanya perbedaan pernyataan ini memberikan persepsi bahwa perilaku *civic virtue* yang dilakukan oleh Belinda hanya ditunjukkan kepada sesama pegawai. Veni sebagai pemilik toko tidak menerima perilaku yang sama seperti Belinda kepada Cika. Sehingga bisa memberikan persepsi penilaian kepada Veni bahwa, Belinda tidak menunjukkan perilaku *civic virtue* selama di lingkungan kerja.

Perilaku dari Cika yang lainnya ditunjukkan dengan melibatkan rekan kerjanya, yaitu Belinda saat mengerjakan tugas promo kampanye tanggal cantik 5.5.<sup>180</sup> Cika melibatkan Belinda dengan meminta pendapat apakah konten yang dibuat sudah cukup bagus dan menarik. Tindakan Cika ini juga membuat Belinda dianggap kehadirannya oleh Cika di tempat kerja. Saat Belinda melihat Cika yang sedang membuat catatan stok persediaan, ia tidak pasif hanya sekedar melihat. Belinda memberikan saran kepada Cika untuk melakukan pencatatan yang lebih rapi tanpa coret-coretan dengan menggunakan pensil. Tindakan Belinda ini juga menunjukkan kepedulian terhadap kualitas pekerjaan Cika dan operasional toko. Belinda menunjukkan *civic virtue* dengan cara positif dan saling membangun kepada sesama pegawai. Dengan memberikan saran membangun, Belinda menunjukkan bahwa ia tidak hanya

---

<sup>179</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>180</sup> Observasi, 23 April 2024, pukul 15.51, di Titipinveo

peduli pada tugas-tugasnya sendiri, namun ia juga peduli terhadap kesuksesan sesama pegawai.

Jika diulas kembali dan ditarik sebuah pemahaman untuk analisa perilaku *civic virtue* pada pegawai toko Titipinveo, perilaku *civic virtue* sudah ada dalam diri pegawai meskipun belum signifikan ditunjukkan lebih. Akan lebih terlihat nyata dan bisa dirasakan oleh individu yang terlibat jika dilakukan secara personal. Mungkin bagi Veni tidak begitu terlihat karena ia tidak merasakan perilaku *civic virtue* secara langsung. Namun, perilaku *civic virtue* ini sudah dilakukan dengan baik di antara sesama pegawai toko Titipinveo. Sehingga *civic virtue* bisa menciptakan lingkungan kerja yang saling membangun karena adanya interaksi membangun dari 2 arah.

Tampak bahwa meskipun beberapa pegawai telah menunjukkan tanda-tanda perilaku ini, intensitas dan konsistensinya masih perlu ditingkatkan. Partisipasi aktif dari Caca dalam memberikan ide konten dan keterlibatan Belinda dalam memberikan saran kepada rekan kerjanya menunjukkan bahwa ada keinginan untuk berkontribusi lebih. Namun, keterlibatan ini masih tidak konsisten dan belum terstruktur. Salah satu penyebab utamanya adalah kurangnya follow-up dan arahan yang konsisten dari Veni, yang menyebabkan pegawai mungkin merasa kurang terdorong untuk terus berpartisipasi secara aktif dan konsisten.

Untuk memperkuat perilaku *civic virtue* di lingkungan kerja, perlu adanya pendekatan yang lebih proaktif dari manajemen dalam mendorong dan mengapresiasi inisiatif pegawai. Program pengembangan dan penghargaan yang spesifik bisa menjadi solusi untuk menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap toko. Misalnya, membuat forum

rutin di mana pegawai bisa berbagi ide dan inisiatif, serta memberikan penghargaan bagi mereka yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan operasional toko. Dengan demikian, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus berpartisipasi aktif.

Selain itu, transparansi dan komunikasi yang efektif dari pemilik toko yaitu Veni mengenai pentingnya *civic virtue* serta bagaimana setiap pegawai bisa berkontribusi dapat membantu meningkatkan pemahaman dan kesadaran akan pentingnya partisipasi aktif. Dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung dan menghargai kontribusi setiap individu, perilaku *civic virtue* di toko Titipinveo dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya akan memperkuat operasi dan keberhasilan toko secara keseluruhan.

### **4.3.2 Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior***

#### **4.3.2.1 Jarak Struktural**

Jarak struktural adalah aspek-aspek jarak yang disebabkan oleh struktur fisik (misalnya, jarak fisik aktual antara ruang kerja atasan dan bawahan), serta struktur organisasi (misalnya, tingkat sentralisasi atau jangkauan pengendalian manajemen) dan struktur supervisi (misalnya, jumlah kontak tugas dan sosial antara atasan dan bawahan) ((Organ et al., 2006). Dalam toko Titipinveo, jarak struktural disebabkan oleh struktur fisik seperti jarak tempat kerja antara pemilik toko dengan pegawai toko. Selain itu terdapat struktur supervisi seperti seberapa sering interaksi antara pemilik toko dengan pegawai toko dalam konteks pekerjaan dan konteks diluar pekerjaan.

Jarak struktural yang ada pada toko Titipinveo terlihat cukup baik antara pemilik dan pegawai toko Titipinveo. Hal ini karena kedekatan lokasi tempat kerja pemilik toko dan pegawai toko masih berada di 1 ruko yang sama. Hanya saja Veni berada di lantai 3 sebagai tempat tinggalnya, dan pegawai toko yaitu Cika, Belinda, dan Caca berada di lantai 1 sesuai lokasi toko. Jarak tempat kerja ini masih tergolong dekat karena termasuk ruko yang kecil.

Hasil wawancara dengan Veni mengatakan kemudahan jika ingin memantau kegiatan di toko, Veni bisa langsung turun ke bawah untuk melakukan pemantauan. Pemantauan dilakukan setiap hari dan selama 1 hingga 2 jam, terkadang bisa lebih dari itu. Kemudahan dalam berinteraksi juga didukung dengan kemudahan sosial media untuk melakukan obrolan yaitu *WhatsApp*.

“Tiap hari, *sejam* dua jam, kadang ya lebih, *sisane by chat wa* sama CCTV Cher”<sup>181</sup>

Untuk dari segi struktur supervisi, sudah sangat bagus karena adanya interaksi yang tidak hanya membahas terkait pekerjaan saja, tetapi ada juga interaksi yang membahas diluar pekerjaan. Veni mengaku ia juga turut berperan dalam struktur supervisi ini. Ia melakukan pendekatan dengan pegawainya, menurut Veni semakin atasan bisa dekat dengan pegawai dan melibatkan pegawai, bisa merangkul pegawai sehingga membuat pegawai untuk memiliki rasa loyalitas yang lebih tinggi dan menjadi lebih aktif. Proses supervisi yang dilakukan

---

<sup>181</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

oleh Veni tidak hanya berfokus pada tugas dan pekerjaan, namun juga termasuk interaksi yang lebih personal untuk membantu membangun rasa kepercayaan dan hubungan yang lebih erat dengan para pegawainya.

“semakin kita dekat, semakin kita *engage* dengan topik yang *nggak* hanya tentang pekerjaan terus itu bisa merangkul pegawai sehingga bikin loyalitas lebih tinggi dan lebih aktif.”<sup>182</sup>

Cika, Belinda, dan Caca juga berpendapat bahwa jarak struktural bisa mempengaruhi kedekatan hubungan antara atasan dan pegawai, serta sesama pegawai di tempat kerja. Jarak yang dekat bisa memudahkan komunikasi saat bekerja, mempererat hubungan antara atasan dan bawahan, juga membangun rasa saling percaya melalui interaksi dalam skala sering. Sebaliknya, jika jarak yang dimiliki jauh bisa mempersulit komunikasi dan mengurangi intensitas interaksi. Jika sudah seperti ini, akan berdampak negatif juga pada hubungan kerja dan kerja sama tim.

“Seperti jarak kedekatan yang memudahkan komunikasi tetap berjalan dan tidak sulit untuk dihubungi kalau ada sesuatu”<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> Veni, Wawancara, 16 April 2024, pukul 11.35, di Titipinveo

<sup>183</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024, pukul 13.04, di Titipinveo

“Jarak kedekatan yang jauh bisa mempersulit komunikasi dan mengurangi interaksi juga”<sup>184</sup>

“Kalau jarak-jarak itu *nggak* jauh, itu akan meningkatkan hubungan yang kuat ke atasan dan bawahan, dan ada rasa saling percaya juga kalau sering interaksi”<sup>185</sup>

Kedekatan ini bisa dilihat juga dari hasil observasi yang menunjukkan bahwa Caca bisa berinteraksi lebih dengan Veni. Pada saat Caca menyelesaikan pekerjaannya dan membantu untuk mengambil foto produk katalog baju *ADLV*, Caca melanjutkan interaksi dengan Veni. Pembahasan diantara keduanya bukanlah mengenai pekerjaan, namun mengenai rekomendasi makanan di Surabaya.<sup>186</sup>

Dari membangun kedekatan dari jarak struktural ini, bisa memberikan rasa untuk saling terbuka antara satu dengan yang lain. Baik di antara pemilik toko dengan pegawai, juga antara sesama pegawai. Sehingga kedekatan ini bisa menimbulkan rasa seperti kekeluargaan di lingkungan kerja. Hubungan yang dekat dan terbuka ini juga memberikan motivasi pada pegawai untuk memberikan kolaborasi yang lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

---

<sup>184</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>185</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

<sup>186</sup> Observasi, 23 April 2024, pukul 14.03, di Titipinveo

### 3.2.2 Jarak Psikologis

Jarak psikologis mengacu pada efek psikologis dari perbedaan demografis, budaya, dan nilai yang aktual dan dirasakan antara atasan dan bawahan (Organ et al., 2006). Jarak psikologis pada pegawai toko Titipinveo mengacu pada efek psikologis dari perbedaan demografis, budaya dan nilai aktual dan dirasakan antara pemilik toko Titipinveo dan pegawai.

Jarak psikologis yang ada pada lingkungan toko Titipinveo sudah memberikan dampak yang positif untuk mendorong pegawai melakukan perilaku *organizational citizenship behavior*. Menurut Veni, meskipun adanya jarak psikologis atau perbedaan budaya serta cara pandang antara pegawai toko Titipinveo, hal tersebut tidak menghalangi semangat kerja atau menimbulkan suatu konflik. Sebaliknya, perbedaan ini justru membawa dampak positif bagi lingkungan kerja di toko Titipinveo. Seperti Cika, Belinda, dan Caca menunjukkan sikap saling menghormati dan peduli terhadap budaya satu sama lain, menunjukkan bahwa toleransi dalam diri pegawai ini tinggi.

Contohnya Cika, ia aktif mencari informasi tentang budaya saat adanya hari raya Imlek untuk keperluan promosi toko. Ia mencari informasi mengenai apa arti tahun naga pada saat menjelang hari raya Imlek. Belinda dan Caca menghormati Cika yang sedang berpuasa dengan tidak makan dan minum didepan Cika selama bulan puasa. Sikap positif dalam menanggapi perbedaan budaya dapat memperkuat lingkungan kerja dan juga kerja sama tim.<sup>187</sup>

---

<sup>187</sup> Veni, Wawancara 6 Juni 2024, pukul 12.23, di Titipinveo

Cika sendiri memiliki pendapat bahwa jarak psikologis yang diakibatkan oleh adanya perbedaan budaya dan sudut pandang tidak menghalangi rasa inisiatif pegawai untuk mau mempelajari dan beradaptasi dengan adanya perbedaan tersebut. Dalam hal ini, Cika menunjukkan bahwa meskipun adanya perbedaan di antara atasan dan juga sesama pegawai, tidak menghambat sikap proaktif untuk belajar tentang budaya dan sudut pandang orang lain bisa mengurangi jarak psikologis. Inisiatif untuk memahami dan menghormati perbedaan ini membantu untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, dimana setiap pegawai akan merasa dihargai dan didukung dalam keberagaman mereka.

“jarak yang karena adanya perbedaan budaya dan sudut pandang ini *nggak* menghalangi rasa inisiatif untuk mau mempelajari perbedaan dan beradaptasi dengan adanya perbedaan ke sesama pegawai.”<sup>188</sup>

Belinda mengatakan bahwa jarak psikologis yang muncul dari perbedaan nilai dan budaya dapat menimbulkan ketidaknyamanan kalau pegawai tidak mau untuk mempelajari, memahami, dan menghargai dengan toleransi terhadap perbedaan tersebut. Belinda menekankan pentingnya kemauan untuk belajar dan menerima perbedaan sebagai kunci untuk mengurangi jarak psikologis dan mencegah perasaan sungkan atau ketidaknyamanan di lingkungan kerja. Jika individu pegawai tidak mau untuk memahami perbedaan yang

---

<sup>188</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024 pukul 13.04, di Titipinveo

ada, bisa menghambat kerja sama dan dukungan dalam tim, sehingga bisa merugikan cara kerja secara keseluruhan.

“kalau jarak seperti perbedaan nilai dan budaya kalau kita tidak mau mempelajari, memahami dan menghargai perbedaan bisa menimbulkan ketidaknyamanan dan sungkan untuk saling mendukung juga ya.”<sup>189</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Caca, ia berpendapat bahwa dengan memahami perbedaan, menunjukkan toleransi, dan bersedia mempelajari tentang perbedaan yang ada, pegawai akan merasa bahwa perbedaan mereka diterima. Ketika pegawai merasa perbedaan mereka dihargai dan diterima, mereka cenderung lebih nyaman dan termotivasi di tempat kerja. Hal ini juga mendorong budaya kerja yang suportif, dimana perbedaan budaya dan cara pandang ini dilihat sebagai suatu hal yang positif.

“Dengan bisa memahami perbedaan, toleransi, dan mau belajar tentang perbedaan itu akan membuat pegawai merasa perbedaan-nya ini diterima.”<sup>190</sup>

Penanganan jarak psikologis di toko Titipinveo menunjukkan bahwa dengan adanya perbedaan budaya dan cara pandang tidak harus menjadi penghambat. Adanya perbedaan ini bisa menjadi kekuatan jika ditanggapi dengan

---

<sup>189</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

<sup>190</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

sikap yang positif dan proaktif. Lingkungan kerja yang menghargai dan mendukung keberagaman bisa memperkuat hubungan antar pegawai, memotivasi semangat kerja, dan menciptakan kerja sama tim yang baik.

#### **4.3.2.3 Jarak Fungsional**

Jarak fungsional adalah derajat kedekatan dan kualitas hubungan kerja fungsional antara atasan dan bawahan; pada dasarnya, apakah bawahan adalah anggota dari *in-group* atau *out-group* atasan (Organ et al., 2006). Dimensi jarak fungsional ini berdampak pada cara bagaimana individu bertindak, berkomunikasi dan berinteraksi saat bekerja.

Jarak fungsional berdampak pada perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri pegawai toko Titipinveo. Kedekatan yang terbangun dengan baik meningkatkan komunikasi, semangat kerja dan rasa tanggung jawab pegawai. Akan tetapi, penting juga untuk menjaga batas profesional agar tetap ada rasa hormat dan struktur yang jelas antara atasan dengan pegawai.

Sebagai pemilik toko, Veni bisa mengelola jarak fungsional dengan baik dan bijak. Veni memastikan bahwa kedekatan yang terbangun dalam toko Titipinveo tidak menghilangkan profesionalisme dan tanggung jawab.

“Dan aku bisa mengontrol kedekatan itu sampai di batas mana”<sup>191</sup>

Dari pendapat Cika, perbedaan dalam cara komunikasi

---

<sup>191</sup> Veni, Wawancara 6 Juni 2024, pukul 12.23, di Titipinveo

dan perlakuan yang disebabkan oleh hubungan kedekatan yang berbeda, dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Bagi Cika, kalau hubungan kerja yang adil dan baik diterapkan, pegawai akan merasa kalau ia didukung dan dihargai. Hal ini akan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku yang baik dan positif. Sehingga, meskipun terdapat perbedaan kedekatan, dengan perlakuan yang adil akan tetap menjadi kunci dalam menjaga semangat dan produktivitas kerja pegawai.

“pegawai itu akan menunjukkan perilaku yang baik dan positif karena merasa didukung dan dihargai saat bekerja.”<sup>192</sup>

Belinda berpendapat dalam hasil wawancaranya, kalau ada perlakuan yang tidak adil kepada tiap pegawai, hal ini bisa menimbulkan rasa iri dan ketidaknyamanan. Oleh sebab itu, penting untuk bisa menjaga kedekatan dan memperlakukan adil agar semua pegawai merasa nyaman, termotivasi, dan bersedia untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* di tempat kerja.

“Makanya, menurutku *ngejaga* kedekatan ini penting biar pegawai merasa nyaman, termotivasi, dan bersedia untuk menunjukkan perilaku yang positif di tempat kerja.”<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> Cika, Wawancara, 17 April 2024 pukul 13.04, di Titipinveo

<sup>193</sup> Belinda, Wawancara, 20 April 2024, pukul 14.05, di Titipinveo

Pendapat dari Caca dalam wawancara mengatakan bahwa penting memperlakukan pegawai dengan adil tanpa membeda-bedakan. Saat pegawai diperlakukan dengan adil dan merata, mereka akan merasa didukung secara merata juga. Perlakuan yang adil tidak hanya berdasarkan kinerja atau faktor subjektif, tetapi juga dari dukungan yang merata dari atasan. Perlakuan adil ini akan membuat pegawai merasa bahwa dirinya dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik, serta menciptakan suasana kerja yang positif.

“Kalau pegawai diperlakukan dengan adil tanpa dibeda-bedakan, pegawai pasti juga akan merasa kalau mereka ini sama-sama didukung secara merata bukan berdasarkan kinerja atau berdasarkan subjektif.”<sup>194</sup>

Dengan adanya perlakuan adil secara merata kepada setiap diri pegawai, akan memberikan dorongan untuk menunjukkan perilaku positif di tempat kerja. Jika ada komunikasi yang terbuka, kedekatan bisa dijaga melalui komunikasi yang terbuka juga, sehingga bisa meningkatkan semangat kerja dan rasa tanggung jawab. Sebagai atasan juga harus bisa menghindari perlakuan tidak adil kepada pegawai.

#### **4.4 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapati kontribusi praktis yang signifikan dalam bidang manajemen terkait penerapan *organizational citizenship behavior* pada

---

<sup>194</sup> Caca, Wawancara, 22 April 2024, pukul 15.40, di Titipinveo

pegawai toko Titipinveo. Adapun implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah:

1. Saat toko Titipinveo menerapkan dimensi *altruism* pada pegawainya, bisa menciptakan budaya kerja yang saling mendukung dan produktif. Dimensi *altruism* sendiri menunjukkan sikap kepedulian dan inisiatif pegawai untuk membantu rekan kerjanya secara sukarela. Sehingga, dari dimensi *altruism* bisa meningkatkan kerja sama tim dan efisiensi operasional. Pegawai yang menerapkan *altruism* bisa mengurangi beban kerja individu, membantu penyelesaian tugas dengan cepat, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan menerapkan *altruism*, bisa memastikan kelancaran operasional toko yang lebih baik. Tak hanya itu, penerapan *altruism* bisa meningkatkan loyalitas karyawan karena adanya bentuk suportif dari rekan kerja, yang pada akhirnya bisa memberikan kontribusi pada keberhasilan jangka panjang. Veni sebagai pemilik toko berekspektasi bahwa setiap pegawai tidak hanya membantu sesama saat dibutuhkan, tetapi juga proaktif dalam menawarkan bantuan dan mencari cara untuk meringankan beban rekan kerja.
2. Dari penerapan dimensi *conscientiousness* pada pegawai toko Titipinveo sangat penting untuk meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme operasional. Dimensi *conscientiousness* yang melampaui syarat minimum saat bekerja yang ditunjukkan oleh Cika, Belinda, dan Caca bisa memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan toko. Dengan melihat perilaku yang telah ditunjukkan oleh pegawai, Veni sebagai pemilik toko bisa memberikan apresiasi dan mendorong perilaku ini untuk

memperkuat budaya kerja yang disiplin. Dengan menekankan *conscientiousness*, bisa meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi kesalahan operasional, dan meningkatkan efisiensi keseluruhan toko Titipinveo. Veni berekspektasi bahwa dengan terus mendorong perilaku *conscientiousness*, setiap pegawai akan semakin konsisten dalam bekerja secara teliti dan bertanggung jawab, memperkuat fondasi operasional toko yang andal dan efisien.

3. Untuk penerapan dimensi *sportsmanship* pada pegawai toko Titipinveo sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan produktif. Dimensi *sportsmanship* jika diterapkan dengan baik bisa meningkatkan produktivitas antar rekan kerja. Perilaku dimensi *sportsmanship* yang ditunjukkan oleh Cika, Belian dan Caca yaitu membantu dalam menangani situasi kurang ideal dengan sikap positif dan tidak mengeluh. Dengan menerapkan dimensi *sportsmanship*, Veni sebagai pemilik toko bisa memastikan hubungan kerja yang baik, mengurangi potensi adanya mengeluh, dan meningkatkan kepuasan pegawai. Dimensi *sportsmanship* juga menjauhi pemilik toko dari keluhan kecil dan masalah sepele, sehingga waktu dan energi pemilik toko bisa dialihkan untuk fokus pada strategi lainnya untuk peningkatan operasional toko. Veni berharap bahwa sikap *sportsmanship* ini akan terus tumbuh di antara pegawai, menciptakan budaya kerja yang bisa beradaptasi dan fokus pada solusi.
4. Penerapan dimensi *courtesy* pada pegawai toko Titipinveo memiliki dampak yang signifikan, terutama dalam

meningkatkan produktivitas dan koordinasi antar rekan kerja dan juga pemilik toko. Dengan menjaga komunikasi yang baik dan lancar, serta mencegah terjadinya suatu konflik, pegawai membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Sehingga waktu dan energi yang dimiliki untuk bekerja bisa difokuskan pada tugas lain yang lebih produktif. Dengan demikian, dimensi *courtesy* bisa memperkuat koordinasi tim, dan bisa menciptakan alur kerja yang lancar karena adanya koordinasi yang baik di toko Titipinveo. Veni berekspektasi bahwa perilaku *courtesy* ini akan menjadi standar dalam interaksi sehari-hari di toko, memastikan komunikasi yang efektif dan mengurangi potensi konflik.

5. Pegawai yang menunjukkan *civic virtue*, dengan memberikan saran dan turut berpartisipasi aktif, mereka membantu meningkatkan kinerja dan juga perkembangan toko. Saat pegawai terlibat secara aktif dalam kegiatan yang mendukung keberlangsungan dan perkembangan toko secara bertanggung jawab, mereka menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan kolaboratif. *Civic virtue* tidak hanya memperkuat kerja tim, tetapi juga meningkatkan kemampuan rekan kerja saat melaksanakan tugas-tugas yang lebih beragam. Dengan demikian, penerapan *civic virtue* di lingkungan kerja tidak hanya menghasilkan metode kerja terbaik dan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, kolaboratif serta saling membangun. Veni berharap bahwa perilaku *civic virtue* ini akan semakin terlihat dan diadopsi oleh semua pegawai, memastikan

bahwa setiap orang merasa terlibat dan bertanggung jawab terhadap kemajuan toko.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang ada pada diri pegawai sudah diterapkan dengan baik meskipun belum semua dimensi terlihat secara merata. Pegawai yang memiliki kepribadian yang terbuka atau tertutup tidak menjadi sebuah acuan apakah pegawai tersebut memiliki *organizational citizenship behavior* atau tidak. Dimensi ini meliputi:
  - a. Perilaku dimensi *altruism* di toko Titipinveo terlihat baik pada Cika dan Caca. Meskipun adanya pandangan pada Belinda yang bervariasi, data menunjukkan bahwa ia juga membantu rekan kerjanya saat *live streaming*. Secara keseluruhan, pegawai toko Titipinveo menunjukkan perilaku *altruism* yang signifikan dalam mendukung kelancaran operasional toko.
  - b. Perilaku dimensi *conscientiousness* pada pegawai toko Titipinveo terlihat jelas dalam ketiga pegawai. Cika bertanggung jawab tinggi dengan bekerja lembur dan memastikan produk terhindar dari kerusakan. Belinda dan Caca yang disiplin dengan datang tepat waktu sebelum *shift* akan dimulai, dan menunjukkan dedikasi meskipun hanya bekerja *part time*. Secara keseluruhan, *conscientiousness*

yang ditunjukkan oleh pegawai toko Titipinveo berkontribusi signifikan terhadap efisiensi dan keberhasilan operasional toko.

- c. Dimensi *sportsmanship* pada pegawai toko Titipinveo sudah diterapkan dengan baik. Cika menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan syarat minimum penjualan dengan memahami kebijakan perusahaan dengan sudut pandang yang luas. Belinda mampu mengatasi masalah yang kurang ideal dengan bersyukur. Caca tetap tenang dan fokus pada tugas pekerjaannya meskipun menghadapi situasi yang tidak nyaman. Secara keseluruhan, *sportsmanship* bisa membuat lingkungan kerja menjadi harmonis dan produktif di toko Titipinveo.
- d. Dimensi *courtesy* pada pegawai toko Titipinveo sudah cukup baik, meskipun masih dibutuhkan peningkatan. Cika dan Caca menunjukkan kesadaran untuk berkomunikasi dengan baik saat izin berhalangan. Cika mampu menangani pelanggan dengan sopan secara langsung, tetapi belum sepenuhnya sanggup mengatasi keluhan pelanggan di sosial media dengan baik. Namun, Belinda perlu memperhatikan saat hendak melakukan izin berhalangan agar tidak mengganggu jadwal operasional toko.
- e. Dimensi *civic virtue* sudah diterapkan pada pegawai toko Titipinveo, namun belum sepenuhnya diterapkan secara maksimal. Caca yang berkontribusi dalam memberikan referensi ide

konten menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan toko. Belinda juga memberikan saran untuk operasional toko, yang belum sepenuhnya diakui oleh Veni sebagai pemilik toko. Kurangnya *follow up* dari Veni terkait arahan yang diberikan juga berdampak pada sejauh mana dimensi ini berkembang diantara pegawai.

Jarak struktural, psikologis, dan fungsional di toko Titipinveo sangat berdampak pada bagaimana pegawai melakukan perilaku *organizational citizenship behavior*. Kedekatan fisik bisa mempermudah komunikasi dan pengawasan, interaksi sosial yang baik bisa memperkuat hubungan secara pribadi. Sekalipun adanya perbedaan budaya dan cara pandang, sikap saling menghormati dan kemauan mempelajari perbedaan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Veni berhasil mengatur jarak fungsional dengan adil, memastikan kedekatan tidak harus mengorbankan profesionalisme dan tanggung jawab pegawai, sehingga bisa meningkatkan motivasi pegawai.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran bagi toko Titipinveo yaitu penting bagi pemilik toko untuk lebih proaktif saat memberikan arahan kepada pegawai. Veni disarankan untuk melakukan *follow up* secara rutin untuk memastikan setiap pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan jelas terutama dalam dimensi *civic virtue*. Tak hanya itu, Belinda yang sudah menunjukkan inisiatif dan memberikan saran untuk perkembangan toko juga perlu

diberikan pengakuan dan dorongan lebih agar semakin termotivasi. Untuk dimensi *courtesy*, penting bagi setiap pegawai untuk lebih memperhatikan komunikasi jika hendak izin berhalangan, agar tidak mengganggu operasional toko. Terakhir, disarankan untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi secara keseluruhan, untuk membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan mendukung semua dimensi *organizational citizenship behavior* pada pegawai toko Titipinveo.

### Referensi:

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dewi, E. S., & Fransistya, P. Y. (2017). *Organizational citizenship behavior* Pada Pengurus Kelompok Studi Islam Asy Syifa Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat. *Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Lambung Mangkurat*. 103-112. <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/ecopsy/article/download/3851/pdf>
- Hendrawan, A., Suahyawati, H., Indrayani. (2017). *Organizational citizenship behavior (OCB)* Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. *Staf Pengajar Akademi Maritim Nusantara Cilacap*. 39-48. <https://media.neliti.com/media/publications/175931-ID-none.pdf>
- Husniati, R., & Pangestuti, D. C. (2018). *Organizational citizenship behavior(OCB)* pada Pegawai UPN “Veteran” Jakarta. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*.

242-243.

<https://journal.untar.ac.id/index.php/baktimas/article/view/1902/1062>

- Koentjaraningrat. (1997). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat* (Vol. Edisi 3). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Latifah., & Efendi, S. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour, Keterlibatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Sinokor Merchant Marine Co.,Ltd. *Jurnal Ilmu Manajemen*, pp. 107-121. <https://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/517/411>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W. (2018). *Organizational citizenship behavior: Recent Trends and Developments*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 296-306.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Prentice Hall.
- Santoso, Thomas. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV. Saga Jawadwipa Pustaka Saga.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, pp. 63-75.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. Bandung: Alfabeta.

Titisari, Purnami. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

\*)Sebuah resitasi berdasar karya bersama Rebecca Cheryl Josephine, Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2024.

## 5. Motivasi

**M**otivasi adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu. Motivasi dapat terjadi secara sadar atau tidak sadar. Motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, seperti: kebutuhan, perasaan, pikiran, pengalaman di masa lalu, orang tua, teman, dan sahabat. Motivasi dapat membantu memenuhi kebutuhan, mendorong timbulnya perbuatan, dan mewujudkan tujuan atau cita-cita.

Teori tentang motivasi juga beragam, seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, Aldafer, Mc Gregor, David Mc Clelland, dst. Beberapa penelitian kualitatif dilakukan untuk lebih memahami motivasi dalam pekerjaan, pendidikan, dan bisnis.

Penelitian tentang strategi peningkatan motivasi kerja dilakukan pada karyawan Optik Semarang di Samarinda. Teori motivasi yang digunakan berasal dari David Mc Clelland tentang kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi. Analisis strategi peningkatan motivasi kerja menggunakan SWOT.

# Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Optik Semarang di Samarinda\*)

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Untuk mencapai keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi, baik itu organisasi publik (*public service*) maupun organisasi perusahaan (*corporate service*) diperlukan adanya kemampuan dalam mengelola (*manage*) organisasi itu sendiri (Sukrispiyanto, 2019, p. 1). Dalam sebuah organisasi, pelaksanaan fungsi manajemen ditujukan bagi efektifitas pelaksanaan program kerja baik secara menyeluruh (*comprehensive*) maupun secara terpisah (*partial*). Dalam konteks organisasi swasta (perusahaan swasta) sistem kerja biasanya terbagi dalam berbagai bidang atau unit pengelola. Bidang-bidang tersebut mencakup bidang pemasaran (*marketing*), bidang sumber daya manusia (*human resource*), bidang operasi (*operation*), bidang keuangan (*financial*) dan bidang administrasi (*administration*). Secara khusus bidang sumber daya manusia merupakan salah satu bidang penting dalam setiap perusahaan. Bidang ini bertanggung jawab penuh terhadap ketersediaan, sistem kerja, dan kinerja dari individu-individu yang bekerja dalam perusahaan (Sukrispiyanto, 2019, p. 2).

Sumber daya di dalam perusahaan secara garis besar dibedakan ke dalam 2 kelompok, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Sumber daya manusia disini meliputi semua orang yang berstatus sebagai karyawan yang memiliki peran, tugas dan fungsinya masing-masing. Karyawan ini perlu digunakan secara optimal oleh perusahaan agar perusahaan

mampu meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan. Sedangkan sumber daya non- manusia terdiri dari sumber daya alam, mesin dan berbagai sumber daya yang tidak dapat bekerja dengan sendirinya. Kedua sumber daya ini sangatlah penting bagi sebuah perusahaan, akan tetapi sumber daya manusia merupakan faktor yang utama, karena sumber daya manusia memiliki akal sehat, hati nurani, pemikiran, pengetahuan dan sebagainya, sehingga dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam sebuah perusahaan (Sulistiyani & Rosidah, 2018, p. 15).

Sumber daya manusia merupakan satu dari berbagai macam sumber daya lainnya yang sangat vital dalam perusahaan. Berbagai macam kegiatan administrasi dan personalia dilakukan oleh manusia. Sumber daya manusia yang termotivasi untuk bekerja secara produktif dan totalitas merupakan kekuatan internal perusahaan yang mampu dimanfaatkan untuk bersaing didunia bisnis yang kompetitif ini (Sulistiyani & Rosidah, 2018, p. 16).

Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia dengan motivasi tinggi mampu bersaing dan bahkan berkembang dan mengalahkan kompetitornya. Demi mendapatkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, diperlukan adanya penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat. Motivasi kerja adalah sekumpulan keadaan kebutuhan individu yang perlu dipenuhi dan, oleh karena itu, mendorong, memicu, dan menyebabkan individu melakukan serangkaian pekerjaan untuk memuaskan mereka (Achim et al, 2013).

Winardi (2008, p.6) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah suatu kekuatan potensial dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau

oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya bekisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, sehingga tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Pihak perusahaan harus selalu memperhatikan dan berusaha agar setiap karyawan mempunyai motivasi kerja yang baik.

Optik Semarang adalah waralaba yang bergerak dalam bidang penyediaan berbagai jenis alat bantu penglihatan seperti kacamata dan softlens, serta jasa pemeriksaan mata. Waralaba ini didirikan sejak tahun 1991 dan merupakan bisnis keluarga yang telah memiliki tiga cabang. Waralaba ini berlokasi di jalan KH. Agus Salim, Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur.

Aktivitas bisnis yang dilakukan adalah penjualan alat bantu penglihatan berupa kacamata dan *Softlens* yang berfokus di kota Samarinda, Kalimantan Timur. Penjualan ini dilakukan dengan cara konvensional, yaitu dengan menunggu calon pembeli dan konsumen yang memerlukan alat bantu penglihatan untuk hadir dan memilih langsung produk yang diinginkan. Dikarenakan produk yang disediakan berupa alat bantu penglihatan seperti kacamata dan *softlens*, maka pihak optik memerlukan data berupa hasil pemeriksaan mata konsumen sehingga dapat memberikan kacamata atau softlens yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Adapun, pihak Optik Semarang menyediakan jasa pemeriksaan yang dilakukan secara gratis sebagai bentuk pelayanan terhadap konsumen.

Dalam wawancara singkat bersama dengan pemilik Optik Semarang Samarinda, Sejauh ini, Optik Semarang telah membagi keseluruhan aktivitas waralaba dalam fungsi-fungsi

bisnis yang jelas, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan operasi. Menurut pemilik, pengelolaan Optik Semarang Samarinda yang dilakukan pada setiap fungsi bisnis sudah cukup berjalan dengan baik akan tetapi waralaba masih memiliki kendala di divisi sumber daya manusia.

Dalam wawancara singkat bersama dengan pemilik Optik Semarang Samarinda, Mery Eka Permatasari menyampaikan bahwa karyawan pada Optik Semarang Samarinda berjumlah 10 (sepuluh) orang. Menurut penuturan pemilik, ada karyawan yang fokus pada pencapaian dirinya saja. Ada pula karyawan yang memegang kekuasaan dan disegani oleh karyawan lain. Beberapa karyawan juga memiliki motivasi untuk berafiliasi sehingga membangun hubungan *interpersonal* yang baik antar sesama karyawan.

Karyawan yang fokus pada pencapaian dirinya akan memberikan dampak yang baik kepada perusahaan karena dengan adanya motivasi untuk mendapatkan pencapaian diri yang lebih (berprestasi), karyawan ini akan berusaha secara maksimal untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi lagi. Akan tetapi karyawan yang berfokus pada pencapaian dirinya cenderung memiliki hubungan *interpersonal* yang kurang baik antar sesama karyawan karena dirinya hanya memikirkan cara untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin dan tidak memikirkan keberhasilan kelompok (Robbins & Judge, 2019, p. 132).

Karyawan yang memegang kekuasaan cenderung mengendalikan dan mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan tersebut. Karyawan dengan kebutuhan akan kekuasaan akan berusaha untuk dapat berpengaruh terhadap lingkungannya dan memiliki karakter yang

kuat untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan karyawan dengan motivasi untuk berafiliasi memiliki dorongan untuk menjalin hubungan yang erat dan akrab dengan karyawan lain (Robbins & Judge, 2019, p. 132).

Dengan adanya beragam motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan Optik Semarang Samarinda, pemimpin memerlukan strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi. Selain itu juga adanya pengalaman pribadi penulis yang pernah menerima *sharing* sebagai konsumen optik semarang yang menyatakan bahwa kurangnya motivasi kerja didalam diri karyawan optik semarang dalam upaya menyelesaikan pekerjaan menjadikan pemilik perlu memberlakukan strategi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Oleh karena itu melihat latar belakang yang ada, maka penelitian ini mencoba untuk meneliti lebih lanjut mengenai motivasi kerja karyawan pada Optik Semarang Samarinda.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari masalah yang telah diuraikan diatas, masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi kerja karyawan pada Optik Semarang Samarinda saat ini ?
2. Bagaimana strategi yang cocok diterapkan oleh pemilik Optik Semarang Samarinda untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya ?

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menurut Fred Luthan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, mengelola susunan kepegawaian, dan melatih (dalam Robbins & Judge, 2015, p. 5). Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012, p. 36), manajemen mengacu pada proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Manajemen sumber daya manusia merupakan penanganan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan karyawan atau anggota perusahaan lainnya yang bertujuan agar dapat melakukan aktivitas di organisasi dengan memilih orang-orang yang sesuai dengan kriteria pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Sukrispiyanto, 2019, p. 9)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang bertujuan untuk memotivasi, mendisiplinkan, melatih dan mengelola konflik dari karyawan atau anggota perusahaan lainnya yang bertujuan agar dapat melakukan aktivitas organisasi secara efisien dan efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **2.2 Motivasi Kerja**

Motivasi adalah proses yang menggambarkan tentang kekuatan, arah dan ketekunan individu. Motivasi berhubungan dengan usaha untuk menggapai tujuan. (Robbins & Judge, 2015, p. 127). Kekuatan digambarkan dengan seberapa keras usaha seseorang. Kekuatan ini nantinya harus memiliki arah yang

memberi keuntungan bagi organisasi. Setelah kekuatan dan arah, individu harus memiliki ketekunan untuk mempertahankan kekuatan dan arahnya untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2015, p.128).

Motivasi juga didefinisikan sebagai kondisi yang membuat orang bergerak agar mencapai tujuan dari motifnya (Sukrispiyanto, 2019, p. 163). Motivasi adalah proses memberikan dorongan terhadap karyawan agar mereka dapat bekerja sesuai dengan batasan yang telah diatur agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik (Sulistiyani & Rosidah, 2018, p. 91).

Berdasarkan pengertian diatas motivasi kerja adalah dorongan berupa kekuatan, arah dan ketekunan yang bertujuan agar karyawan bisa bergerak sesuai batasan yang diatur untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Dalam penelitian ini teori motivasi yang digunakan adalah teori motivasi McClelland.

### **Motivasi: Kebutuhan McClelland**

Dalam motivasi Kebutuhan McClelland, tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi (Robbins, 2006, p. 222).

- a. Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk mencapai prestasi, dimana prestasi tersebut berdasar kepada seperangkat standar. Karyawan dengan prestasi tinggi, lebih memilih tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi dan *feedback* hingga resiko tingkat tengah. Karyawan dengan prestasi tinggi lebih memilih tanggung jawab pribadi. Biasanya karyawan dengan prestasi tinggi bukan manajer yang baik dimana seorang manajer harus melakukan hal seperti mempengaruhi orang lain dimana hal tersebut bukan tanggung jawab pribadi (Robbins & Judge, 2015, p.

132). Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan yang bertujuan untuk mengerjakan pekerjaan lebih baik dari hasil yang dicapai sebelumnya (Robbins, 2006, p. 223).

Seseorang dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi membutuhkan umpan balik yang cepat. Hal ini dikarenakan orang tersebut mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukannya lebih baik atau sebaliknya (Robbins, 2006, p. 223).

Seseorang dengan kebutuhan pencapaian tinggi juga akan memilih tugas-tugas dengan tingkat kesulitan yang sedang. Kesulitan tingkat tinggi atau pada persentase peluang sukses dalam pekerjaan kecil, membuat mereka tidak memperoleh kepuasan berhasil dari kesempatan yang benar. Kesulitan tingkat rendah dengan kemungkinan sukses tinggi juga tidak disukai karena keterampilan yang dimiliki tidak merasa tertantang terhadap pekerjaan yang diberikan (Robbins & Judge, 2015, p. 132).

- b. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mengendalikan orang lain untuk bertindak dengan suatu cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya (Robbins & Judge, 2015). Kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi berfokus pada kekuasaan, mempengaruhi orang lain, lebih menyukai situasi kompetitif dan berorientasi status, dan lebih peduli akan gengsi. Mereka berfokus kepada memperoleh pengaruh atas orang lain daripada kinerja yang efektif (Robbins, 2006, p. 223).

Manajer terbaik adalah seseorang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang besar dan kebutuhan akan afiliasi yang kecil (Robbins & Judge, 2015, p. 132). Motif kekuasaan yang tinggi menjadi syarat bagi efektifitas

manajerial. Semakin tinggi tingkat individu dalam organisasi, semakin besar juga kebutuhannya (Robbins, 2006, p. 223). Seseorang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi adalah manajer yang baik karena mereka dapat menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Robbins & Judge, 2015, p. 132).

Motif kekuasaan dalam organisasi dapat dibagi menjadi motif kekuasaan positif dan motif kekuasaan negatif. Bentuk negatif dilihat dari bagaimana karyawan mempengaruhi orang yang dalam pengaruhnya demi kepentingan pribadi dimana hal ini merupakan sebuah masalah (Wijono, 2018, p. 48). Bentuk positif dilihat dari bagaimana karyawan menjalankan peran pentingnya untuk meningkatkan organisasi (Wijono, 2018, p. 48-49).

- c. Kebutuhan akan afiliasi adalah kebutuhan akan hubungan persahabatan dan hubungan antar pribadi yang penuh dengan kedekatan (Robbins & Judge, 2015, p.131). Seseorang dengan kebutuhan akan kelompok pertemanan tinggi berfokus untuk memperoleh pertemanan secara dekat, hubungan yang kooperatif dan bukan kompetitif, dan lebih memilih hubungan dengan tingkat pemahaman berbalasan dengan frekuensi yang tinggi (Robbins, 2006, p. 223).

Menurut Boyatzis dalam (Wijono, 2018, p.49) motif afiliasi ada dua bentuk yaitu jaminan afiliasif dan minat afiliasif. Dalam bentuk jaminan afiliasif seorang manajer akan menghindari permasalahan antara atasan dan bawahan. Hal ini membuat mereka berada diposisi untuk selalu mendapatkan penerimaan dari bawahannya. Mereka selalu mengantisipasi perasaan dan pandangan karyawan atau

bawahannya terhadap diri sendiri maupun tugasnya.

Bentuk minat afiliatif, seorang manajer mengharapkan karyawan bawahannya untuk merasakan keberadaan kesempatan untuk mendapatkan divisi dari tujuan organisasi yang telah dicapai. Keuntungan dari minat afiliatif bagi perusahaan karena karyawannya bekerja untuk mencapai prestasi dan bekerja secara produktif dimana hal tersebut merupakan dukungan bagi perusahaan. Kemudian organisasi juga akan memberi gaji tambahan, dan timbal balik lainnya motif ini.

## **2.3 Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan**

### **2.3.1 Memotivasi dengan Desain Pekerjaan**

Motivasi berkaitan dengan perubahan cara pekerjaan tersebut disusun ( Robbins & Judge, 2015, p. 155). Berikut merupakan cara memotivasi dengan desain pekerjaan:

#### **a. Desain Ulang Pekerjaan:**

- Rotasi pekerjaan adalah program pergeseran karyawan secara berulang dari satu tugas ke tugas lain pada level organisasi yang sama. Rotasi pekerjaan merupakan solusi dari penderitaan karyawan akibat rutinitas pekerjaan, kelebihan rotasi pekerjaan adalah mengurangi kejenuhan, meningkatkan motivasi, dan membantu pekerja memahami bagaimana mereka berkontribusi bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2015, p. 157)
- Pengayaan pekerjaan adalah program perluasan pekerjaan secara vertikal dimana karyawan meningkatkan tingkat kendali pekerjaan atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kerja.

Pengayaan pekerja memungkinkan karyawan untuk melakukan aktivitas lengkap, meningkatkan kebebasan, dan independensi pekerja untuk meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan *feedback* sehingga karyawan dapat menilai dan memperbaiki kinerja (Robbins & Judge, 2015, p. 158).

b. Desain Pekerjaan Relasional

Salah satu cara membuat pekerjaan menjadi lebih prososial dalam hal motivasi adalah menghubungkan pekerja dengan penerima manfaat dari pekerjaan mereka, hal ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberi pengingat mengenai dampak dari kerja karyawan (Robbins & Judge, 2015, p. 159).

c. Alternatif Pengaturan Kerja:

- *Flextime* adalah jam bekerja yang *flexible*. Jam kerja *flexible* membuat pekerja dapat menyeimbangkan kerja dan kehidupan kerja. jam kerja *flexible* juga meningkatkan produktivitas kerja (Robbins & Judge, 2015, p. 160-161).
- Pembagian kerja adalah kebijakan yang memberikan kesempatan kepada dua atau lebih karyawan untuk membagi jam kerja dengan total 40 jam. Pembagian kerja dapat meningkatkan fleksibilitas dan meningkatkan motivasi hingga kepuasan. Kelemahannya adalah perlunya menemukan teman kerja yang cocok karena koordinasi yang sulit (Robbins & Judge, 2015, p. 162).
- Bekerja jarak jauh adalah program bekerja dari rumah setidaknya dua kali seminggu menggunakan komputer yang terhubung dengan kantor. Terdapat tiga kategori pekerjaan yang memungkinkan untuk melaksanakan

program ini yaitu penanganan informasi secara rutin, aktivitas yang gesit, dan profesional dengan tugas berkaitan dengan pengetahuan, kelebihan sistem ini adalah pemilihan tenaga kerja dalam jumlah yang besar, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat *turn over*, meningkatkan moral dan menurunkan biaya kantor (Robbins & Judge, 2015, p.163).

d. Konteks Sosial dan Fisik dari Kerja

Aspek sosial dan kerja sama sangatlah penting, karena dengan memiliki hubungan sosial yang baik dapat membuat pekerjaan yang berat menjadi lebih ringan dan memberikan hasil yang memuaskan. Karakteristik sosial yang penting untuk dimiliki guna meningkatkan kinerja adalah saling bergantung, dukungan sosial, interaksi dengan orang lain diluar pekerjaan. Interaksi sosial ini berkaitan dengan suasana hati yang positif dimana mereka dapat menjelaskan bagaimana peran mereka dan seberapa baik mereka dalam bekerja.

Konteks kerja juga berdampak pada kepuasan kerja. banyak orang lebih memilih bekerja di kedai kopi dari pada tempat kerja dengan suara yang mengganggu (Robbins & Judge, 2015, p. 164).

### **2.3.2 Program Pelibatan Karyawan**

Pelibatan karyawan adalah program yang membuat karyawan terpacu untuk ikut berpartisipasi lebih dalam kegiatan perusahaan agar mereka dapat menggunakan semua kemampuan yang mereka miliki dan dapat meningkatkan komitmen mereka dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi.

Dampak dari keterlibatan karyawan dalam keputusan yang berdampak dari mereka ataupun kebijakan pelibatan karyawan yang memberi tambahan kewenangan dan kontrol terhadap pekerjaannya, motivasi, komitmen, produktivitas, dan kepuasan karyawan akan bertambah. Program pelibatan karyawan mencakup empat ragam, yaitu manajemen partisipatif, partisipasi *representative*, lingkaran kualitas, dan rencana kepemilikan saham karyawan (Robbins, 2006, p. 268).

- a. Manajemen partisipatif adalah keadaan dimana penentuan keputusan dilakukan bersama dengan bawahan oleh atasan langsung. Manajemen partisipatif merupakan solusi terhadap moral dan produktivitas yang sangat rendah dimana hal tersebut tidak diharapkan perusahaan (Robbins & Judge, 2015, p. 165).

Dalam manajemen partisipatif, pemimpin harus menahan diri agar tidak melakukan tindakan yang bersifat memaksa dan tidak menyalahkan karyawan atas keputusan yang mereka ambil, sehingga pelaksanaan manajemen partisipatif dapat efektif. Karyawan juga harus percaya kepada pemimpinnya agar pengelolaan untuk manajemen partisipatif dapat berjalan dengan efektif (Robbins & Judge, 2015, p.165). Manajemen partisipatif diperlukan karena semakin sulitnya pekerjaan, membuat manajer tidak mengetahui apakah semua karyawan dapat berkontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, sehingga dengan adanya manajemen partisipatif akan membuat karyawan yang paling memahami kondisi dapat memberikan masukan untuk menyelesaikan pekerjaan (Robbins, 2006, p. 268).

- b. Partisipasi representatif adalah sistem yang membuat

karyawan atau para pekerja memiliki peran dalam pengambilan keputusan yang diambil dalam bentuk kelompok kecil representatif pekerja. Tujuan dari partisipasi representatif adalah memberikan karyawan posisi yang setara dengan kebutuhan dan keinginan manajemen dan pemilik saham yang diwakili kelompok kerja. Terdapat dua bentuk umum yaitu serikat kerja dan dewan representatif. Serikat kerja adalah kelompok pekerja yang dipilih untuk berkonsultasi dengan manajemen terkait pengambilan keputusan yang menyangkut pekerja. Dewan representatif adalah para pekerja yang berada dalam dewan direksi perusahaan untuk mewakili kepentingan pekerja (Robbins & Judge, 2015, p. 165-166).

- c. Lingkaran kualitas adalah sekelompok pekerja yang melakukan pertemuan secara rutin untuk membahas mengenai kualitas kerja mereka, melakukan pengkajian mengenai penyebab permasalahan yang dihadapi dan mencari solusi penyelesaian atas permasalahan yang mereka hadapi, sehingga terjadilah pengambilan keputusan yang bersifat korektif. Lingkaran kualitas ini merupakan kelompok yang terdiri dari delapan sampai sepuluh karyawan dan penyelia yang memiliki ruang lingkup tanggung jawab yang sama. Lingkaran mutu mencakup mengajar karyawan yang berpartisipasi terkait keterampilan kelompok, berbagi strategi mutu, dan teknik pengukuran serta analisis masalah. (Robbins, 2006, p. 270).
- d. Rencana kepemilikan saham adalah rencana tunjangan berupa saham yang didapatkan karyawan dari perusahaan (Robbins, 2006, p. 272). Dalam pelaksanaan strategi ini, perusahaan mengalokasikan dana berupa uang tunai ataupun

saham untuk dibelikan ke saham demi perwalian tersebut dan mengalokasikan saham ke karyawan. Para karyawan tidak menyimpan saham secara fisik atau menjual saham tersebut selama mereka masih bekerja di perusahaan tersebut. Strategi ini bisa efektif jika karyawan merasakan kepemilikan tersebut. Hal ini bisa dicapai dengan menginformasikan status bisnis dan kesempatan mempengaruhi bisnis (Robbins, 2006, p, 272).

### **2.3.3 Program Gaji yang Bervariabel**

Program gaji variabel adalah program gaji yang dibayarkan dengan dasar tingkat kinerja karyawan atau organisasi. Penghasilan dari upah variabel ini mengakui kontribusi karyawan pada kinerja perusahaan (Robbins, 2006, p. 275). Program gaji bervariasi memiliki beberapa rencana yaitu pembayaran gaji berdasarkan hasil kerja, pembayaran gaji berdasarkan prestasi, bonus, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan rencana kepemilikan saham (Robbins & Judge, p. 167).

- a. Pembayaran gaji berdasarkan hasil kerja adalah rencana pemberian imbalan pada karyawan berdasarkan hasil kerja dimana pekerja tidak diberikan gaji pokok namun hanya berdasarkan satuan produksi yang mereka kerjakan.
- b. Pembayaran gaji berdasarkan prestasi adalah rencana pemberian imbalan bagi kinerja individu atas dasar penilaian kinerja.
- c. Bonus adalah rencana imbalan yang membayar gaji kepada karyawan berdasarkan kinerja saat ini bukan sebelumnya.
- d. Pembayaran gaji berdasarkan keahlian adalah rencana

pemberian imbalan dengan dasar banyaknya keahlian yang dimiliki ataupun banyaknya pekerjaan yang bisa dikerjakan karyawan. Rencana upah berdasarkan keterampilan membuat karyawan memiliki dorongan untuk mempelajari, memperluas keterampilan, dan tumbuh (Robbins, 2006, p. 279). Strategi ini digunakan oleh beberapa perusahaan besar, sebuah survey terhadap perusahaan fortune 1000, ditemukan bahwa 60% perusahaan menggunakan upah berdasarkan keterampilan, dan berhasil untuk meningkatkan kinerja organisasi (Robbins, 2006, p. 279). Pengupahan berdasarkan keterampilan dapat meningkatkan persepsi atas kesetaraan dan dapat mengoptimalkan motivasi karyawan (Robbins, 2006, p. 281).

- e. Rencana pembagian laba adalah rencana yang dilakukan perusahaan berdasarkan ketentuan formula yang direncanakan yang berkaitan dengan profitabilitas perusahaan.
- f. Pembagian keuntungan adalah rencana sekumpulan insentif yang berdasar pada formula yang dibuat berdasarkan peningkatan produktivitas kelompok dari periode ke periode untuk menentukan jumlah yang dialokasikan.
- g. Rencana kepemilikan saham pekerja adalah rencana yang telah ditentukan perusahaan dimana pekerja mendapat saham yang sering di bawah harga pasar sebagai manfaat bagi pekerja itu sendiri.

#### **2.3.4 Tunjangan Fleksibel – Manfaat Fleksibel: Pengembangan Paket Manfaat**

Tunjangan fleksibel adalah program yang membuat karyawan sendiri yang memilih paket tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka berdasarkan daftar yang telah ditawarkan oleh perusahaan. Tunjangan disesuaikan dengan cara unik yang menggambarkan perbedaan kebutuhan karyawan berdasarkan usia, status perkawinan, status tunjangan pasangan hidup, jumlah dan usia si tertanggung, dan lain sebagainya (Robbins, 2006, p. 282).

Terdapat tiga jenis rencana tunjangan yaitu rencana modular, opsi tambahan pokok, dan akun pengeluaran fleksibel (Robbins & Judge, 2015, p. 173).

- a. Rencana modular adalah paket yang telah dibentuk atau modul manfaat, dimana setiap paket memenuhi kebutuhan dari sekelompok karyawan. Rencana modular dapat berupa manfaat penting untuk pekerja yang tidak memiliki tanggungan, dan paket lainnya yang dirancang untuk orang tua tunggal yang mungkin memiliki asuransi jiwa tambahan, asuransi kecacatan, dan jaminan kesehatan yang diperluas.
- b. Rencana tambahan pokok adalah rencana yang terdapat manfaat pokok dan manfaat lainnya yang diinginkan karyawan. Pekerja diberikan manfaat keuntungan dimana hal ini memungkinkan pemberian manfaat tambahan yang dapat memenuhi kebutuhannya.
- c. Rencana pengeluaran fleksibel adalah rencana yang memungkinkan pekerja menentukan penyisihan uang sebelum pajak sampai dengan jumlah yang ditawarkan dalam

rencana untuk membayar manfaat khusus. Kelebihan dari sistem ini adalah karyawan tidak membayar pajak atas uang yang mereka keluarkan untuk akun tersebut.

### **2.3.5 Program Penghargaan Karyawan**

Program Penghargaan Karyawan terdiri dari perhatian pribadi, pengungkapan minat, persetujuan, dan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan benar (Robbins, 2006, p. 266). Program penghargaan karyawan dilakukan berupa ucapan terima kasih yang dilakukan dengan tanpa perencanaan secara pribadi sampai kebijakan resmi dari perusahaan yang dipublikasikan yang membuat tindakan tertentu didorong dan prosedur untuk memperoleh hadiah dijelaskan secara jelas (Robbins & Judge, 2015, p. 173).

Kelebihan dalam menjalankan program ini adalah murah, dikarenakan pujian tidak berbayar (Robbins & Judge, 2015, p. 174). Contoh dari program pengakuan karyawan antara lain menyalami karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan, memberi catatan berupa pengakuan positif, mengakui prestasi kerja karyawan di depan karyawan lainnya, dan mengadakan pesta tim atas keberhasilan (Robbins, 2006, p. 266). Contoh lainnya adalah sistem usulan, dimana karyawan memberi usulan, kemudian karyawan tersebut diberi pengakuan berupa uang tunai (Robbins, 2006, p. 267).

## **2.4 Matrix SWOT**

Matrix SWOT adalah sebuah alat yang digunakan untuk menyesuaikan dan mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi Kekuatan – Kesempatan (SO), strategi Kelemahan – Kesempatan (WO), strategi Kekuatan – Ancaman (ST), dan

strategi Kelemahan – Ancaman (WT) (David, 2017, p. 171).

Matrix SWOT terdiri dari empat divisi yaitu *strength* atau kekuatan, *weakness* atau kelemahan, *opportunities* atau peluang, dan *threats* atau ancaman dari lingkup eksternal. SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari sumber daya perusahaan serta menganalisa peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal yang dihadapi.

#### **2.4.1 Komponen dalam SWOT**

- a. Kekuatan (*Strengths*) terdiri dari sumber daya dan kelebihan lainnya secara internal yang digunakan untuk bersaing dan memenuhi permintaan pasar yang dapat dijangkau atau diharapkan untuk dapat dijangkau oleh perusahaan. kekuatan memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan.
- b. Kelemahan (*Weakness*) diartikan sebagai bentuk kurangnya sumber daya dan keterbatasan lainnya secara internal yang mengganggu proses kerja perusahaan. Keterbatasan dapat berupa kurangnya fasilitas, sumber daya, kemampuan manajemen dan keterampilan yang bersumber dari perusahaan itu sendiri.
- c. Peluang (*Opportunities*) didefinisikan sebagai kondisi yang menguntungkan perusahaan. peluang yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan seperti perubahan teknologi dan peningkatan hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok.
- d. Ancaman (*Threats*) merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan bagi posisi perusahaan saat ini atau yang diinginkan perusahaan.

#### **2.4.2 Strategi dalam Matrix SWOT**

Dalam strategi SWOT terdapat empat macam strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Strategi WO, ST, dan WT tujuannya adalah agar perusahaan mendapat kondisi yang cocok untuk menerapkan SO. Jika organisasi mempunyai kelemahan, maka organisasi perlu mencari solusi dan mengubah kelemahan menjadi kekuatan. Jika terdapat ancaman, perusahaan akan berusaha untuk menghindari ancaman dan berfokus pada peluang (David, 2017, p. 171).

- a. Strategi SO adalah strategi yang berfokus menggunakan kekuatan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang atau kesempatan yang berasal dari eksternal. perusahaan akan menggunakan strategi WO, ST, WT untuk memastikan perusahaan dalam kondisi dapat menggunakan strategi SO. Ketika perusahaan punya kelemahan yang besar, mereka akan menanggulangi dan membalikan kelemahan menjadi kekuatan. Ketika menghadapi ancaman, perusahaan akan berusaha menghindari ancaman tersebut dan lebih berkonsentrasi pada peluang (David, 2017, p. 171).
- b. Strategi WO bertujuan untuk meminimalisir kelemahan internal perusahaan dengan mengambil peluang pada lingkup eksternal. Salah satu contoh penerapan strategi WO adalah ketika perusahaan memiliki permintaan yang tinggi namun perusahaan tidak dapat memenuhi bahan-bahan untuk memproduksi barang, maka strategi WO yang dilakukan adalah membentuk usaha patungan, pelatihan terkait kapabilitas yang diperlukan (David, 2017, p. 171).
- c. Strategi ST berfokus memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak

dari ancaman eksternal. organisasi tidak selalu bisa atau maksimal dalam meminimalisir dampak ancaman eksternal (David, 2017, p. 171).

- d. Strategi WT merupakan strategi bertahan yang dilakukan untuk meminimalisir ancaman dari luar dan kelemahan di dalam. Dalam situasi atau kondisi dengan kelemahan dan ancaman yang kuat, perusahaan pasti berada pada posisi yang tidak aman. Perusahaan yang menghadapi ini dapat melakukan merger, pengurangan, menyatakan bangkrut, atau likuidasi (David, 2017, p. 172).

## 2.5 Kerangka Pemikiran



Sumber: Robbins & Judge, (2015)

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif mengandalkan data teks dan gambar, memiliki langkah-langkah unik dalam analisis data dan menggunakan desain yang beragam untuk menjelaskan konsep yang akan diteliti (Santoso, 2022, p. 5). Metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2020, p. 18).

#### **3.2 Definisi Konseptual**

- a. Motivasi, akan dilihat dari kebutuhan karyawan Optik Semarang Samarinda.
  1. Kebutuhan akan Pencapaian:
    - a) Dorongan untuk mencapai prestasi, semangat dari individu untuk menghasilkan prestasi dalam setiap pekerjaan yang dikerjakan.
    - b) Pemilihan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu agar dapat menyelesaikan tanggung jawab dengan baik dan hasil yang maksimal.
    - c) Pemilihan resiko yang dilakukan individu dengan kebutuhan akan pencapaian adalah resiko tingkat menengah yang dapat memberikan peluang keberhasilan yang lebih besar.

- d) *Feedback*, individu dengan kebutuhan akan pencapaian mengharapkan *feedback* dari hasil pekerjaan yang dilakukan agar dapat mengetahui performa yang telah dilakukan, apakah lebih baik atau menurun.
2. Kebutuhan akan Kekuasaan
- a) Kebutuhan untuk mengendalikan orang lain, individu dengan kebutuhan akan kekuasaan cenderung memiliki kebutuhan untuk mengendalikan orang lain.
  - b) Keinginan berkuasa, individu dengan kebutuhan akan kekuasaan memiliki dorongan untuk memegang kekuasaan.
  - c) Kompetitif, sifat kompetitif dari individu dengan kebutuhan akan kekuasaan bertujuan agar arahan dan opini yang disampaikan bisa didengar dan dilaksanakan oleh bawahan ataupun individu terkait.
  - d) Memprioritaskan status, individu dengan kebutuhan akan kekuasaan memerlukan status jabatan yang jelas didalam organisasi.
3. Kebutuhan akan Afiliasi
- a) Kebutuhan akan relasi sosial, individu dengan kebutuhan akan afiliasi cenderung memiliki dorongan untuk membangun relasi sosial yang baik.
  - b) Penghargaan eksternal, individu dengan kebutuhan akan afiliasi membutuhkan penghargaan eksternal dari organisasi karena pemberian penghargaan eksternal

dianggap sebagai bentuk dukungan dari perusahaan.

- c) Kebutuhan dukungan yang tinggi, Dukungan yang tinggi akan memberikan dorongan lebih terhadap individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi sehingga dapat bekerja lebih produktif.
- b. Peningkatan Motivasi Kerja, dilihat dari penerapan kebijakan yang telah dilakukan oleh Optik Semarang Samarinda.
1. Desain pekerjaan
    - a) Rotasi pekerjaan, program pergeseran karyawan secara berulang dari satu tugas ke tugas lain pada level organisasi yang sama.
    - b) Pengayaan pekerjaan, program perluasan pekerjaan secara vertikal dimana karyawan meningkatkan tingkat kendali pekerjaan atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kerja.
    - c) Desain pekerjaan relasional, kegiatan menghubungkan pekerja dengan penerima manfaat pekerjaan mereka guna memberikan dorongan untuk bekerja secara maksimal.
    - d) Alternatif pengaturan kerja, kegiatan yang mengatur kuantitas pekerjaan dan jam kerja dari setiap individu yang bertujuan agar pekerjaan yang dibebankan kepada setiap individu sesuai dengan kemampuannya

sehingga dapat bekerja secara produktif.

- e) Konteks sosial dan fisik dari kerja, upaya memahami kondisi sosial dan fisik dari pekerjaan yang bertujuan agar dapat memotivasi pekerja.

## 2. Program Pelibatan Karyawan

- a) Manajemen partisipatif, keadaan dimana penentuan keputusan dilakukan bersama dengan bawahan oleh atasan langsung.
- b) Partisipasi representatif, sistem yang membuat karyawan atau para pekerja memiliki peran dalam pengambilan keputusan yang diambil dalam bentuk kelompok kecil representatif pekerja.
- c) Lingkaran kualitas, pertemuan rutin yang dilakukan oleh sekelompok pekerja untuk melakukan pengkajian terhadap masalah yang dihadapi dan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi sehingga terjadi pengambilan keputusan yang bersifat korektif.
- d) Rencana kepemilikan saham, rencana tunjangan berupa saham yang didapatkan karyawan dari perusahaan.

## 3. Program Gaji Bervariabel

- a) Pembayaran Gaji berdasarkan hasil kerja, rencana pemberian imbalan pada karyawan berdasarkan hasil kerja dimana pekerja tidak diberikan gaji pokok namun hanya berdasarkan satuan produksi yang mereka

kerjakan.

- b) Pembayaran Gaji berdasarkan prestasi, rencana pemberian imbalan bagi kinerja individu atas dasar penilaian kinerja.
  - c) Bonus, rencana imbalan yang membayar gaji kepada karyawan berdasarkan kinerja saat ini bukan sebelumnya.
  - d) Pembayaran Gaji berdasarkan keahlian, rencana pemberian imbalan dengan dasar banyaknya keahlian yang dimiliki ataupun banyaknya pekerjaan yang bisa dikerjakan karyawan.
  - e) Rencana pembagian laba, rencana yang dilakukan perusahaan berdasarkan ketentuan formula yang direncanakan yang berkaitan dengan profitabilitas perusahaan.
  - f) Pembagian keuntungan, rencana sekumpulan insentif yang berdasar pada formula yang dibuat berdasarkan peningkatan produktivitas kelompok dari periode ke periode untuk menentukan jumlah yang dialokasikan.
  - g) Rencana kepemilikan saham pekerja, rencana yang telah ditentukan perusahaan dimana pekerja mendapat saham yang sering di bawah harga pasar sebagai manfaat bagi pekerja itu sendiri.
4. Tunjangan Fleksibel
- a) Rencana modular, paket yang telah dibentuk atau modul manfaat, dimana setiap paket

memenuhi kebutuhan dari sekelompok karyawan.

- b) Opsi tambahan pokok, rencana yang terdapat manfaat pokok dan manfaat lainnya yang diinginkan karyawan.
- c) Akun pengeluaran fleksibel, rencana yang memungkinkan pekerja menentukan penyisihan uang sebelum pajak sampai dengan jumlah yang ditawarkan dalam rencana untuk membayar manfaat khusus.

5. Program Penghargaan Karyawan

- a) Perhatian pribadi, Pemberian perhatian terhadap individu-individu yang berprestasi dan memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan atau organisasi.
- b) Pengungkapan minat, mengungkapkan rasa ketertarikan terhadap kinerja dari individu dengan pemberian pengakuan yang bersifat positif.
- c) Persetujuan, memberikan persetujuan yang mengakui prestasi kerja suatu individu.
- d) Apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan benar, memberikan apresiasi berupa pengakuan prestasi kerja karyawan didepan karyawan lainnya ataupun mengadakan pesta tim atas keberhasilan yang dicapai.

c. Matrix SWOT

Matrix SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

Optik Semarang Samarinda sehingga dapat dilakukan penyusunan strategi SO, WO, ST, dan WT. Matrix SWOT bertujuan agar strategi SO, WO, ST, dan WT yang dibuat dapat mempertimbangkan faktor-faktor diluar motivasi dan peningkatan motivasi kerja yang memiliki dampak terhadap motivasi kerja.

1. **Kekuatan** terdiri dari sumber daya dan kelebihan perusahaan secara internal yang digunakan untuk bersaing serta memenuhi permintaan pasar yang dapat dijangkau atau diharapkan untuk dapat dijangkau oleh perusahaan.
2. **Kelemahan** diartikan sebagai bentuk kurangnya sumber daya dan keterbatasan lainnya secara internal yang mengganggu proses kerja perusahaan.
3. **Peluang** didefinisikan sebagai kondisi yang menguntungkan perusahaan.
4. **Ancaman** merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan bagi posisi perusahaan saat ini atau yang diinginkan perusahaan.
5. **Strategi SO** adalah strategi yang berfokus menggunakan kekuatan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang atau kesempatan yang berasal dari eksternal.
6. **Strategi WO** bertujuan untuk meminimalisir kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang pada lingkup eksternal.
7. **Strategi ST** berfokus memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal.

8. **Strategi WT** merupakan strategi bertahan yang dilakukan untuk meminimalisir ancaman dari luar perusahaan dan kelemahan di dalam Perusahaan

### **3.3 Metode dan Prosedur Pengumpulan Data**

Langkah-langkah pengumpulan data termasuk menetapkan batas-batas penelitian melalui pengambilan theoretical sampling dan rekrutmen; mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara tidak terstruktur atau semi terstruktur, dokumen, dan materi visual; serta menetapkan protokol untuk merekam informasi (Santoso, 2022, p. 16). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini adalah *in-depth interview* yang dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari teknik pengumpulan data ini adalah agar informan dapat memberikan pendapat dan usulan secara lebih terbuka, menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang menjadi informan dimintai pendapat dan ide-idenya. Peneliti perlu mendengar dengan benar dan merekam apa yang dikatakan informan.

### **3.4 Penentuan Informan**

Penentuan informan dilakukan dengan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *Purposive sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan informan dengan pertimbangan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Pertimbangan dapat dilihat dari apakah informan memegang sebuah jabatan yang berkaitan, sehingga informan mampu memberikan informasi yang diharapkan peneliti sehingga peneliti mendapat pengetahuan atau informasi terkait

objek penelitian (Sugiyono, 2020, p. 289).

Subjek penelitian merupakan karyawan dari Optik Semarang Samarinda. Subjek penelitian ditentukan dengan alasan informan merupakan karyawan yang terlibat langsung mengenai motivasi kerja yang telah diterapkan didalam optik. Informan adalah orang yang menguasai dan mengelola serta menjadi penentu terkait program motivasi yang diterapkan pada Optik Semarang Samarinda. Selain itu orang yang merasakan secara langsung implementasi motivasi kerja yang diterapkan di Optik Semarang Samarinda juga menjadi informan untuk mengetahui berapa persentase keberhasilan dari implementasi program yang telah direncanakan dan ditetapkan berdampak bagi karyawan lainnya. Oleh karena itu, berikut adalah informasi terkait informan:

- a. Mery Eka Permatasari merupakan pemilik dari waralaba Optik Semarang Samarinda. Pemilihan informan ini dikarenakan Mery merupakan orang yang paling memahami berbagai kebijakan yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan yang telah diimplementasikan di Optik Semarang Samarinda.
- b. Budi Nurhayati merupakan karyawan yang bekerja di divisi administrasi Optik Semarang Samarinda. Informan dipilih karena telah bekerja sekitar 17 tahun di Optik Semarang Samarinda, sehingga informan telah merasakan bagaimana kebijakan yang telah diterapkan kepada dirinya. Informan dapat memberikan informasi mengenai kebijakan motivasi yang telah diterapkan di Optik Semarang Samarinda.
- c. Yani Indriani merupakan karyawan yang bekerja di

divisi *Sales* Optik Semarang Samarinda. Informan dipilih karena telah bekerja sekitar 20 tahun di Optik Semarang Samarinda, sehingga informan telah merasakan bagaimana kebijakan yang telah diterapkan kepada dirinya. Informan dapat memberikan informasi mengenai kebijakan motivasi yang telah diterapkan di Optik Semarang Samarinda.

### **3.5 Sumber Data**

#### **3.5.1 Data primer**

Data Primer adalah data yang didapatkan langsung di lapangan (Sugiyono, 2020). Data akan diambil melalui wawancara dengan informan.

### **3.6 Teknik Pengolahan Data**

Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis daya, yaitu reduksi data, Penampilan Data, dan Penarikan Kesimpulan (Sugiyono, 2020, p. 321).

#### **3.6.1 Reduksi Data**

Reduksi data adalah memilih dan berfokus pada informasi utama yang sesuai yang kemudian akan ditemukan poin dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran dengan jelas sehingga nantinya peneliti akan lebih mudah untuk mencari data selanjutnya jika diperlukan (Sugiyono, 2020, p. 325).

### **3.6.2 Penampilan Data**

Penampilan data dilakukan dalam bentuk deskripsi yang ringkas, tabel grafik dan berbagai bentuk lainnya. Miles dan Huberman menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dari penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Data display mempermudah peneliti mengerti situasi dan membuat perencanaan lanjutan dengan dasar yang telah didapat (Sugiyono, 2020, p. 235).

### **3.6.3 Penarikan Kesimpulan**

Kesimpulan dapat dikatakan meyakinkan jika didukung bukti yang absah dan pasti. Kesimpulan penelitian kualitatif adalah penemuan baru. Penemuan dapat berbentuk gambaran objek yang sebelumnya tidak jelas menjadi jelas. Temuan dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori (Sugiyono, 2020, p. 329).

### **3.7 Uji Validitas Data**

Uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk mengetahui keabsahan data melalui beberapa sumber. Data yang telah diolah dan dipelajari oleh peneliti kemudian akan mendapatkan sebuah kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan beberapa sumber tersebut (Sugiyono, 2020, p. 369).

## **4. Pembahasan**

### **4.1 Profil Optik Semarang**

Optik Semarang adalah sebuah usaha bisnis keluarga yang awalnya didirikan di kota Balikpapan. Pada tahun 1991, IMery Eka Permatasari bersama suami membawa bisnis Optik Semarang masuk ke kota Samarinda. Sejak didirikannya Optik Semarang di kota Samarinda, IMery dan suami memisahkan diri dari manajemen Optik Semarang yang berada di kota Balikpapan dan membangun manajemen sendiri untuk Optik Semarang yang ada di kota Samarinda.

Optik Semarang ini bergerak dibidang penjualan alat bantu penglihatan seperti kacamata dan juga kontak lensa (*softlens*). Selain itu, Optik Semarang juga menyediakan berbagai macam aksesoris penunjang alat bantu penglihatan misalnya *silicone* pengganti, kain *fabric cloth* untuk membersihkan lensa dan juga cairan pembersih lensa. Pada tahun 2018, Optik Semarang membuka cabang kedua di kota Samarinda, yaitu di jalan Antasari. Hingga saat ini Optik Semarang memiliki 8 karyawan yang terbagi kedalam 3 divisi yaitu, 4 orang didivisi *sales counter*, 3 orang didivisi refraksi, dan 1 orang divisi administrasi.

#### **4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan**

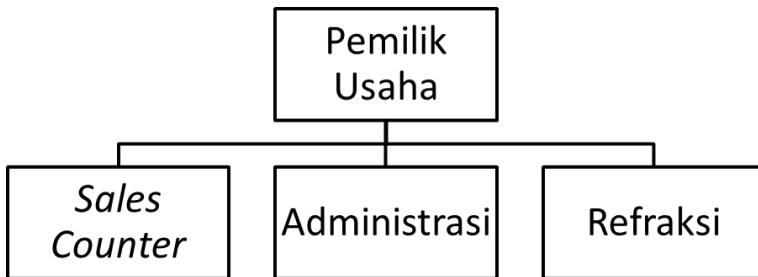
Visi dari Optik Semarang adalah menjadi industri optik yang berkembang besar dan bekerja secara profesional sesuai bidang profesi sehingga dapat mengetahui dan memahami kebutuhan klien serta menaikkan angka kepedulian masyarakat awam mengenai kesehatan mata.

Misi dari Optik Semarang adalah memberikan pelayanan yang nyaman dan terbaik, produk yang berkualitas,

pendidikan terhadap klien dan peduli terhadap kesehatan mata klien, serta bertindak dan berperilaku secara profesional untuk mengatasi kebutuhan pasien.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi dari Optik Semarang Samarinda:



Gambar: 4.1.2 Struktur Organisasi

Sumber: Optik Semarang Samarinda

#### 4.1.3 Job description

- a. Pemilik Usaha:
  1. Melakukan perencanaan strategi Optik
  2. Melakukan penilaian terhadap karyawan
  3. Mengawasi jalannya proses bisnis perusahaan
  4. Mengarahkan dan mengendalikan setiap divisi agar berjalan sesuai tujuan utama Optik
- b. *Sales counter*:
  1. Mendampingi konsumen yang ingin mencari alat

- bantu penglihatan
2. Mempromosikan produk kacamata yang tersedia kepada konsumen
  3. Menerima resep untuk pembuatan lensa dari konsumen
  4. Membuat laporan cek stok *frame* kacamata
- c. Refraksi:
1. Membantu pengecekan kesehatan mata pasien
  2. Mengeluarkan hasil pengecekan kesehatan mata serta membantu pembuatan lensa sesuai dengan hasil pemeriksaan
  3. Menginformasikan pemesanan kepada divisi administrasi terkait lensa yang tidak tersedia di Optik.
- d. Administrasi:
1. Melakukan pembukuan
  2. Melakukan cek stok *frame* kacamata yang tersedia dan yang sudah habis
  3. Melakukan *input order* untuk melakukan pemesanan *frame* kacamata.

## 4.2 Uji Triangulasi

Uji Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan pernyataan informan yang satu dengan informan yang lainnya. Pernyataan yang berkesesuaian dapat dinyatakan valid seperti tercantum dalam lampiran 5.

### **4.3 Motivasi Kerja Karyawan di Optik Semarang Samarinda**

Penelitian dilakukan pada karyawan Optik Semarang di Samarinda. Karyawan Optik Semarang adalah karyawan yang bekerja dan merasakan dampak dari berbagai kebijakan yang diterapkan oleh pemilik usaha.

#### **Motivasi Kerja Karyawan**

Motivasi Kerja adalah usaha seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan untuk memenuhi tujuan organisasi di samping tujuannya sendiri. Seseorang memiliki kebutuhan pribadi yang bisa dipenuhi dengan pekerjaan yang dikerjakannya untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan organisasi dan orang itu sendiri (Wijono, 2018, p. 5). Berdasarkan data yang didapatkan peneliti, kebutuhan karyawan Optik Semarang dapat terpenuhi dengan baik bahkan beberapa dimensi dari motivasi melebihi ketentuan umum. Kebutuhan yang terpenuhi atau diinginkan perusahaan agar karyawan bisa terpenuhi kebutuhannya membuat karyawan berusaha untuk bekerja untuk mencapai kebutuhannya. Motivasi kerja karyawan Optik Semarang terpenuhi atau tidak bergantung pada kebijakan optik dan sikap pemimpin dari Optik Semarang.

#### **4.3.1 Kebutuhan Akan Pencapaian**

Kebutuhan Akan Pencapaian adalah dorongan untuk berprestasi, dimana prestasi tersebut berdasar kepada seperangkat standar (Robbins, 2006, p.223). Pemilik usaha Optik Semarang mengetahui cara karyawan mencapai prestasi dan memonitor apakah karyawan berusaha untuk mencapai prestasi atau tidak. Karyawan Optik Semarang berusaha untuk

menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Mery mengatakan bahwa cara karyawan dalam mencapai prestasi terutama komisi penjualan bagi *sales counter* adalah dengan menawarkan produk ke teman-teman dari karyawan *sales counter* sendiri, tetapi kebanyakan karyawan lebih sering menunggu konsumen yang datang langsung ke optik.

“Kalau itu kembali kepada masing-masing orangnya, kadang mereka ada juga yang menawarkan ke temannya, tapi kebanyakan sih dari konsumen yang datang ke optik.”<sup>195</sup>

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Yani yang merupakan karyawan divisi *sales counter*.

“Kalau saya sih terkadang menawarkan produk ke teman-teman saya, tapi lebih banyak si menunggu konsumen yang datang ke Optik.”<sup>196</sup>

Mery juga menambahkan untuk divisi *sales counter* yang terdiri dari 4 orang karyawan, salah satu upaya yang dilakukan untuk mencapai prestasi adalah dengan membuat kesepakatan diantara 4 orang karyawan tersebut. Hal ini bertujuan agar setiap karyawan bisa mendapatkan komisi penjualan.

---

<sup>195</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda.

<sup>196</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Kalau itu mereka ada pembagian. Jadi mereka itu sudah ada perjanjian yang mereka bentuk diantara mereka sendiri.”<sup>197</sup>

Pembagian ini pun merupakan kesepakatan yang dibuat antara karyawan *sales counter*, karena dengan adanya kesepakatan ini memberikan rasa keadilan juga memudahkan karyawan dalam bekerja.

“Betul, jadi mereka bikin perjanjian, misal si A seminggu ini melayani konsumen laki-laki, nanti si B melayani yang perempuan, begitu juga minggu-minggu berikut. Itu mereka tentukan sendiri.”<sup>198</sup>

“Untuk itu kita ada membuat kesepakatan antar karyawan *sales counter*. Jadi misalkan saya dengan teman saya berdua. Minggu ini saya melayani semua pelanggan yang berjenis kelamin laki-laki, sedangkan teman saya melayani semua pelanggan yang berjenis kelamin perempuan. Jadi, setiap pelanggan yang datang ke optik dan berjenis kelamin laki-laki, saya yang akan melayani dan bila yang datang berjenis kelamin perempuan, maka teman saya yang layani.”<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> Mery Eka Permatasari, Wawancara, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>198</sup> Mery Eka Permatasari, Wawancara, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda.

<sup>199</sup> Yani Indriani, Wawancara, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Tentu, menurut saya itu sudah kesepakatan yang baik, sehingga semua kembali lagi kepada “jodoh” nya, Karena kita tidak bisa mengatur yang datang ke optik yang laki-laki saja atau perempuan saja. Sehingga saya rasa kesepakatan ini sudah cukup adil.”<sup>200</sup>

Mery menambahkan bahwa pada divisi administrasi, salah satu upaya yang dilakukan untuk mencapai prestasi berupa memproses data secepat mungkin. Jadi divisi administrasi akan langsung memproses semua data yang siap diproses agar tidak terjadi penumpukan tanggung jawab.

“Kalau divisi administrasi, dia kan dia kerjanya pembukuan dan cek stock dan input *order*, jadi dia kerjanya lebih sifatnya menyicil ya, asal ada data yang harus diolah langsung dikerjakan.”<sup>201</sup>

Hal ini sesuai dengan penuturan Budi yang merupakan karyawan divisi administrasi. Budi juga menyampaikan bahwasanya upaya dia dalam menyelesaikan pekerjaannya adalah dengan memproses secepat mungkin data yang diterima agar tidak terjadi penumpukan tanggung jawab yang berakibat apabila data tersebut dibutuhkan masih belum tersedia.

---

<sup>200</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>201</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Kalau saya sih, biasanya saya cicil ya, jadi misalkan ada yang harus direkap ataupun di *order*, langsung saya kerjakan dan tidak tunggu menumpuk. Sehingga ketika diminta laporan ataupun bukti pemesanan, sudah tersedia.”<sup>202</sup>

Mery menambahkan bahwa untuk divisi refraksi tidak ada target yang ditetapkan karena divisi refraksi hanya bertugas untuk memeriksa kesehatan mata pasien, dan hal ini bukan merupakan hal yang pasti ada setiap hari, sehingga untuk divisi refraksi tidak ditetapkan target.

“Kalau divisi refraksi sendiri tidak ada ditetapkan target, karena mereka kan kerjanya tergantung pasien yang datang untuk memeriksa kondisi kesehatan mata mereka, sehingga agak sulit untuk ditetapkan target.”<sup>203</sup>

Terkait pemilihan tanggung jawab, ketiga narasumber mengatakan hampir semua karyawan lebih memilih pekerjaan pada tingkat resiko yang rendah sampai sedang.

“Kalau resiko tanggung jawab, rata-rata rendah hingga menengah si, kebanyakan pekerjaan disini resikonya rendah

---

<sup>202</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>203</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

hingga menengah, kalau resiko tinggi biasa langsung saya yang tangani.”<sup>204</sup>

“Kalau kita disini rata-rata memilih pekerjaan dengan resiko rendah hingga menengah. Karena untuk pekerjaan dengan resiko tinggi biasanya langsung ditangani oleh iMery.”<sup>205</sup>

“Umumnya mereka memilih tanggung jawab dengan resiko rendah hingga menengah si...”<sup>206</sup>

Dalam hal pengharapan umpan balik, ketiga narasumber menyatakan bahwa karyawan kurang menaruh perhatian pada pemberian umpan balik dari atasan mereka. Dalam pemberian umpan balik pun, ada karyawan yang sangat menerima umpan balik dan memperbaiki pekerjaan mereka, tetapi ada juga yang acuh dengan umpan balik yang diberikan.

“Kalau itu kadang si, mereka ada juga yang mengharap juga si aku kasi *feedback* apa, cuman kadang ada sedivisi yang cukup sampai di kumpul aja, tapi kalo memang harus di beri *feedback*, ya kita kasi.”<sup>207</sup>

---

<sup>204</sup> Mery Eka Permatasari, Wawancara, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>205</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>206</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>207</sup> Mery Eka Permatasari, Wawancara, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Menurut saya sih penting ya adanya *feedback*, karena dengan adanya *feedback* kita bisa mengetahui apa saja hal-hal yang belum tepat dalam mengerjakan tugas yang diberikan, sehingga tugas yang berikutnya dapat terselesaikan dengan baik.”<sup>208</sup>

“Ya, terkadang saya mengharapkan adanya umpan balik atau *feedback* dari Mery, terkadang tidak. Tetapi apabila Mery memberikan *feedback* terhadap hasil pekerjaan saya, ya saya terima dan menjadi bahan evaluasi saya untuk dapat bekerja dengan lebih baik.”<sup>209</sup>

Mery menambahkan apabila ada pemberian tugas ataupun tanggung jawab yang mana diminta untuk mencalonkan diri secara sukarela untuk mengerjakan tugas tersebut, sering kali terjadi dorong-dorongan dan saling tunjuk antar karyawan, yang berujung pada Mery untuk menunjuk siapa yang mengerjakan tugas yang akan diberikan. Meskipun terkadang ada juga yang langsung mencalonkan dirinya.

“Kadang inisiatif sendiri, tetapi seringnya si saling menunjuk lalu akhirnya saya yang memutuskan siapa yang menjalankan tugas ini.”<sup>210</sup>

---

<sup>208</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>209</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>210</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Berdasarkan data diatas kebutuhan pencapaian dari karyawan Optik Semarang terpenuhi. Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk mencapai prestasi, dimana prestasi tersebut berdasar kepada seperangkat standar (Robbins, 2006, p.223).

Pemimpin mengetahui dan memahami bagaimana karyawan telah berusaha untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dan bahkan beberapa karyawan menggunakan cara yang unik untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Meskipun demikian, kebutuhan akan pencapaian cenderung dimiliki oleh beberapa karyawan. Seperti misalnya divisi administrasi yang terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan cara memproses secepat mungkin semua data yang tersedia dan perlu untuk diolah. Hal ini menunjukkan adanya usaha dan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mencapai target yang telah ditetapkan. Orang dengan kebutuhan pencapaian tinggi berfokus kepada tingkat kebaikan dalam sebuah pekerjaan yang mereka kerjakan sendiri (Robbins & Judge, 2015, p.132).

Kemudian dari sisi pemilihan resiko dan tanggung jawab. Resiko dan tanggung jawab yang dipilih karyawan Optik Semarang Samarinda adalah rendah hingga menengah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak ingin mengalami kegagalan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, sehingga membuat pencapaian mereka berkurang.

Umpan balik juga diberikan oleh pimpinan dan bukan keinginan ataupun inisiatif dari karyawan untuk meminta kepada atasan. Seseorang dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi membutuhkan umpan balik yang cepat. Hal ini dikarenakan

orang tersebut mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukannya lebih baik atau sebaliknya (Robbins, 2006, p.223).

Karyawan berusaha untuk mencapai sebuah prestasi, oleh karena itu karyawan lebih memilih resiko dan tanggung jawab pada tingkat sedang. Kesulitan tingkat tinggi atau pada presentase peluang sukses dalam pekerjaan kecil, membuat mereka tidak memperoleh kepuasan berhasil dari kesempatan yang benar. Kesulitan tingkat rendah dengan kemungkinan sukses tinggi juga tidak disukai karena keterampilan yang dimiliki tidak merasa tertantang terhadap pekerjaan yang diberikan (Robbins & Judge, 2015, p.132).

Namun karyawan tidak mengharapkan umpan balik, tetapi pimpinan yang memberikannya langsung kepada karyawan. Seseorang dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi membutuhkan umpan balik yang cepat. Hal ini dikarenakan orang tersebut mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukannya lebih baik atau sebaliknya (Robbins, 2006, p.223). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan hanya ingin mencapai target yang ditentukan, namun tidak berfokus pada keinginan untuk mengerjakannya lebih baik.

Dapat dinyatakan bahwa karyawan Optik Semarang Samarinda berusaha untuk mencapai target yang telah ditentukan, namun tidak berusaha untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya, sehingga dapat dikatakan kebutuhan akan pencapaian terpenuhi. Pertimbangan ini berdasarkan pengertian kebutuhan akan pencapaian yaitu Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk mencapai prestasi, dimana prestasi tersebut berdasar kepada seperangkat standar (Robbins, 2006, p.223). Meskipun karyawan cenderung mencapai sebuah pencapaian karena mendapat dorongan

berupa apresiasi serta umpan balik yang cenderung kurang diharapkan yang menunjukkan kurangnya keinginan untuk mengetahui apakah hasil pekerjaan yang telah dilakukan baik atau tidak, namun berdasarkan pengertian yang diungkap, karyawan Optik Semarang Samarinda memiliki dorongan untuk mencapai prestasi, dan prestasi yang dimaksud sudah ditentukan berupa seperangkat standard yaitu Target berupa pencapaian dan penyelesaian tanggung jawab tepat pada waktunya.

#### **4.3.2 Kebutuhan akan Kekuasaan**

Kebutuhan Akan Kekuasaan adalah kebutuhan untuk mengendalikan orang lain untuk bertindak dengan suatu cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya (Robbins & Judge, 2015). Kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi berfokus pada kekuasaan, mempengaruhi orang lain, lebih menyukai situasi kompetitif dan berorientasi status, dan lebih peduli akan gengsi. Mereka berfokus kepada memperoleh pengaruh atas orang lain daripada kinerja yang efektif (Robbins, 2006, p.223).

Menurut ketiga narasumber mempengaruhi karyawan pada level yang sama terjadi di Optik Semarang Samarinda. Pada satu level yang sama, karyawan cenderung saling mempengaruhi berupa *support* atau bantuan hingga dorongan untuk bekerja.

“Antar karyawan saling memotivasi dan mendorong karyawan lain untuk bekerja. Terutama karyawan yang sudah lebih senior akan mendorong karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.”<sup>211</sup>

---

<sup>211</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Disini kami sih saling memotivasi ya... bila ada teman yang mulai kekurangan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan, biasanya akan kita motivasi, ataupun kita berikan semangat agar mereka kembali bekerja dan kembali semangat untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.”<sup>212</sup>

“Biasanya karyawan yang lebih senior yang memberikan semangat, akan tetapi kami juga bisa memberikan dorongan ataupun motivasi.”<sup>213</sup>

“Kalau itu sih iya, kita disini saling *support*, saling memberikan dorongan sesama karyawan. Terutama karyawan senior, mereka selalu memberikan dorongan kepada karyawan yang lain, sehingga karyawan-karyawan ini termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik.”<sup>214</sup>

Kebutuhan karyawan untuk menjadi seorang pemimpin tidak terlihat jelas oleh ketiga narasumber. Mery mengatakan bahwa tidak ada karyawan yang ingin berkuasa, hanya beberapa karyawan senior saja yang dengan inisiatif langsung mengarahkan karyawan- karyawan yang lebih muda untuk bekerja.

---

<sup>212</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>213</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>214</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Oh, ada, tapi kebanyakan yang sudah lama bekerja yang memegang kepemimpinan, dan karyawan yang lain juga mengikuti dan menghormati mereka yang sudah bekerja lebih lama, karena bagi mereka menjadi semacam *role model* ya.”<sup>215</sup>

Adapun Yani menambahkan bahwa dirinya sebagai karyawan *sales counter* tidak ada minat ataupun niatan untuk dijadikan seorang pemimpin. Yani menyampaikan bahwa dirinya kurang suka untuk dijadikan seorang pemimpin. Hal ini menunjukkan kebutuhan Yani akan kekuasaan tidak tampak.

“Kalau secara profesional sih harusnya lebih semangat ya..”<sup>216</sup>

“Tapi kalau secara pribadi, saya itu kurang suka si menjadi pemimpin...”<sup>217</sup>

“Mungkin karena sudah terbiasa untuk dipimpin dan diarahkan, jadi belum pernah kepikiran untuk menjadi pemimpin si...”<sup>218</sup>

Berbeda dengan Yani, Budi justru menunjukkan bahwa

---

<sup>215</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>216</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>217</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>218</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

dirinya cukup bersemangat apabila dijadikan seorang pemimpin. Budi mengatakan bahwa dirinya siap untuk dijadikan seorang pemimpin.

Hal ini dikarenakan Budi merasa bahwa dengan menjadi pemimpin akan memberikan tantangan baru, maka dengan menjadi pemimpin dapat mengembangkan kemampuan dan juga menambah pengetahuan.

“Kalau saya sih semangat ya..”<sup>219</sup>

“Karena saya merasa ada tantangan baru, ada tugas baru sehingga menjadi semangat dan terpacu untuk memberikan yang terbaik.”<sup>220</sup>

Dari segi tingkat kompetitif, para karyawan kurang memiliki sifat kompetitif. Karena tidak ada penetapan target yang mengharuskan mereka untuk berkompetisi mencapai target tersebut. Sehingga dari segi kompetitif kurang terlihat pada diri karyawan. Pernyataan ini terlihat jelas dari *statement* Mery yang menyatakan bahwa hubungan antar karyawan di Optik Semarang Samarinda berdasarkan pada rasa kekeluargaan, sehingga hal ini menjadi faktor utama mengapa di Optik Semarang jarang terjadi kompetisi antar karyawan.

---

<sup>219</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>220</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Kalau disini hampir tidak ada kompetisi, karena disini pada dasarnya kekeluargaan sehingga jarang terjadi kompetisi ataupun persaingan antar karyawan.”<sup>221</sup>

Begitu pula ketika Yani ditanya mengenai arti sebuah jabatan. Yani menyatakan bahwa jabatan bukanlah hal yang penting karena Yani merasa bekerja bersama karyawan lainnya di Optik Semarang Samarinda sudah seperti sebuah keluarga, sehingga tidak muncul rasa ingin memperebutkan sebuah jabatan. Yani merasa bahwa pembagian *job desc* yang jelas dan detil lebih penting daripada memperebutkan jabatan.

“Kalau menurut saya sih tidak terlalu penting, karena disini semua sudah seperti keluarga, bekerja sama dengan baik juga, kalau saya sih lebih penting pembagian *job desc* yang jelas agar dapat bekerja dengan baik pula..”<sup>222</sup>

Berdasarkan data diatas dapat dinyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan terpenuhi pada level pemimpin, tidak pada level bawahan. Pada level setara, para karyawan cenderung lebih untuk memenuhi kebutuhan pencapaian karena disana bentuk pengaruh yang diberikan adalah saling membantu dan saling mendukung untuk mencapai pencapaian pribadi. Sedangkan pada kasus pimpinan, Mery mengendalikan karyawannya untuk mencapai target yang ada. Sebagai pemimpin, Mery berusaha untuk memotivasi dan mendorong

---

<sup>221</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>222</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

karyawan- karyawannya agar berusaha untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.

#### **4.3.3 Kebutuhan Akan Afiliasi**

Kebutuhan akan Afiliasi adalah keinginan seseorang untuk menjaga hubungan *interpersonal* yang penting. Kebutuhan afiliasi di Optik Semarang Samarinda dapat dilihat dari bagaimana karyawan yang dalam pekerjaannya sering berinteraksi dengan karyawan lainnya serta bagaimana penghargaan yang diberikan berdampak bagi hubungan *interpersonal* karyawan.

Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan ketiga narasumber mengatakan dalam pekerjaan komunikasi antar karyawan menjadi keharusan agar proses kerja dapat dilakukan. Kondisi interaksi antar karyawan di Optik Semarang Samarinda sangat baik.

“Kalau individualis sih ngga ya, malah saya rasa mereka disini bekerja sudah seperti keluarga. Mereka memiliki komunikasi yang baik karena mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya kan harus saling berkoordinasi, saling membutuhkan satu dengan yang lainnya. Mereka saling keterkaitan, jadinya saling bantu. Misalnya antara *sales counter* dan divisi administrasi. Kalau ada stok *frame* yang habis atau produk lain yang habis, dari divisi *sales counter* kan harus melapor kepada divisi administrasi untuk melakukan *order*. Nah, dengan demikian mereka harus menjalin komunikasi yang baik satu sama lain agar pekerjaan dapat tetap berjalan dengan lancar.”<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Yani menambahkan bahwasanya mereka sebagai sesama karyawan saling membantu apabila terdapat karyawan yang sedang mengalami kesulitan. Yani mengatakan bahwa pekerjaan mereka di Optik Semarang saling terkait satu dengan yang lainnya sehingga apabila ada teman yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya akan saling membantu agar pekerjaan mereka dapat selesai dan tidak ada yg terhambat.

“Kalau saya pasti akan saya bantu, sebisa dan semampu saya. Karena pekerjaan kita disini kan saling membutuhkan, jadi agar dapat berjalan dengan lancar, kita saling membantu untuk menyelesaikan segala permasalahan yang ada.”<sup>224</sup>

Hubungan sosial juga dapat berjalan dengan lancar juga karena perbedaan usia antar karyawan tidak berbeda jauh. Selain itu karyawan Optik Semarang adalah orang lama sehingga hubungan yang terjadi terus menerus membuat hubungan antar karyawan solid.

“Hem... mungkin karena mereka telah bekerja sama dalam waktu yang cukup lama, sehingga bisa mengerti antara satu dengan yang lainnya. Hal ini mungkin yang menjadi faktor mengapa mereka bisa memiliki hubungan yang baik.”<sup>225</sup>

---

<sup>224</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>225</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Mery juga menambahkan hubungan *interpersonal* antar karyawan termasuk dalam tingkat komunikasi yang tinggi karena setiap jam kerja antar karyawan selalu berinteraksi baik dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan yang mana membuat hubungan *interpersonal* antar karyawan sangat tinggi bahkan sudah seperti keluarga. Adanya interaksi *interpersonal* yang tinggi baik didalam maupun diluar jam kerja menunjukkan adanya hubungan *interpersonal* yang tinggi, bahkan Mery mengakui bahwa hubungan antar karyawannya sudah seperti keluarga, sehingga dapat dikatakan hubungan antar karyawan sudah solid secara sosial.

“Kalau individualis sih ngga ya, malah saya rasa mereka disini bekerja sudah seperti keluarga.”<sup>226</sup>

Hubungan yang solid yang terjalin tidak hanya terjadi karena interaksi *interpersonal* yang tinggi, namun dalam hal pekerjaan juga adanya saling bantu atau *backup* antar karyawan. Mery menambahkan bahwa jika ada karyawan yang kesulitan pasti akan saling bantu, karena rasa kekeluargaan yang tinggi membuat antar karyawan saling mendukung satu sama lain.

“Kalau disini saling bantu ya, mereka rasa kekeluargaannya tinggi, maka bukan saling menjatuhkan tapi saling membantu, saling mengcover antar karyawan.”<sup>227</sup>

---

<sup>226</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>227</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Mery menambahkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik. Mery sebagai pemimpin sering melakukan tukar pikiran dan pendapat dengan bawahannya sehingga terjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

“Pasti dong, karena semua yang mereka lakukan kan mereka pasti laporan dulu, bicara dulu ke saya tentang apa yang akan mereka lakukan.”<sup>228</sup>

“Iya, seperti misalnya masalah *frame* itu kan kita tanya-tanya dengan *sales counter*, *frame* apa yang kira-kira paling banyak diminati, yang jenis seperti apa. Nanti informasi yang disampaikan dari *sales counter* diterima oleh admin dan diproses untuk memesan *frame* yang diminati dengan jumlah yang lebih banyak.”<sup>229</sup>

Kebutuhan keterhubungan juga dapat terlihat ketika seorang karyawan mendapat penghargaan secara personal. Menurut Mery, ketika seorang karyawan mendapat penghargaan, karyawan yang lain tidak merasa iri terhadap pencapaian karyawan yang lain. Karyawan justru merasa terpacu untuk mendapatkan penghargaan yang sama. Hal ini memberikan dampak positif. Karyawan merasa terpacu untuk melakukan berusaha mendapatkan penghargaan yang

---

<sup>228</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>229</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

sama.

“Kalau diantara mereka ada yang dapat penghargaan, ya mereka merasa terpacu ya, kenapa temannya bisa dan dia tidak bisa. Jadi apabila ada yang dapat penghargaan, mereka seperti terpacu untuk mendapatkan hal yang sama.”<sup>230</sup>

Hal ini sesuai dengan pernyataan Yani. Yani mengatakan bahwa dirinya tidak pernah merasa iri apabila karyawan lainnya mendapat penghargaan, justru hal ini memberikan dorongan bu Yani untuk mendapatkan penghargaan yang sama.

“Kalau saya pribadi tidak pernah merasa iri sih, ya kalau dia dapat bonus lebih besar yang berarti mereka pantas mendapatkannya, karena mereka berusaha lebih. Kalau iri tidak pernah sih... justru malah saya rasanya seperti terpacu untuk mendapatkan apresiasi juga.”<sup>231</sup>

Budi menambahkan bahwasanya Budi tidak pernah merasakan hal demikian, karena sebagai admin, hanya Budi sendiri yang mengerjakan. Akan tetapi, Budi mengatakan apabila karyawan didivisi admin ditambah dan ada penetapan penghargaan, maka Budi akan terpacu juga untuk mendapatkan penghargaan tersebut.

---

<sup>230</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>231</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Kalau disini kan memang divisinya beda-beda sih. Kalau seperti *sales counter* kan saya liat mereka dapat yang itu kan hak mereka karena mereka yang bekerja dan sudah berusaha, tapi kalau divisi administrasi seperti saya kan cuman saya aja dan ngga ada orang lain, jadi ya udah belum ngerasain seperti itu, karena tidak saya alami. Tapi sejauh ini saya merasa senang aja apabila ada teman yang dapat apresiasi, karena itu berarti mereka telah bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga pantas menerima penghargaan demikian. Apabila ada karyawan admin lainnya dan diberikan penghargaan demikian, saya pasti terpacu juga untuk mendapatkan penghargaan demikian.”<sup>232</sup>

Berdasarkan data diatas dapat dinyatakan bahwa kebutuhan keterhubungan terpenuhi. Secara pekerjaan, karyawan Optik Semarang kebanyakan adalah orang lama yang sudah bekerja di Optik Semarang lebih dari 10 tahun, sehingga memiliki hubungan komunikasi dan *interpersonal* yang baik. Kemudian, komunikasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya memiliki frekuensi yang tinggi, karena pekerjaan yang dilakukan menuntut koordinasi antar karyawan sehingga interaksi *interpersonal* antar karyawan tinggi. Dalam pekerjaan, hubungan *interpersonal* antara atasan dan bawahan juga terjalin dengan baik, karyawan dapat memahami ada batasan-batasan yang tetap harus dijaga agar tetap profesional, tetapi ada waktunya atasan dan karyawan saling berkumpul tanpa status/jabatan, sehingga terjalin hubungan pertemanan

---

<sup>232</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

yang erat antara atasan dan bawahan. Penghargaan eksternal juga berdampak pada kerja karyawan. Karyawan yang tidak mendapat penghargaan cenderung akan lebih termotivasi untuk mendapatkan penghargaan.

Keterhubungan adalah keinginan seseorang untuk menjaga hubungan *interpersonal* yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang lain (Robbins, 2006, p. 221). Dalam kasus Optik Semarang Samarinda, interaksi antar karyawan sangat kuat, dilihat dari lamanya kerja dari masing-masing karyawan dan adanya tuntutan pekerjaan yang mengharuskan mereka untuk saling berkoordinasi membuat terpenuhinya interaksi antar karyawan. Dalam kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan (Robbins, 2006, p. 214). Hal ini tergambar dari data diatas dimana setiap karyawan memiliki komunikasi yang lancar dan setiap permasalahan yang dihadapi satu orang selalu diback-up oleh rekan dan atasan lainnya.

Hal ini menunjukkan adanya kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan karena adanya keinginan rekan kerjanya tetap mencapai target pekerjaannya. Dari sisi penghargaan eksternal juga berdampak bagi kebutuhan keterhubungan dimana penghargaan eksternal mencakup sattu, pengakuan, dan perhatian (Robbins, 2006, p. 214). Ketika seseorang mendapat penghargaan eksternal, maka karyawan lainnya menjadi termotivasi. Hal ini menunjukkan adanya pengakuan bahwa karyawan yang lebih berhasil, mendapat status dan perhatian dari karyawan lainnya.

## **4.4 Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan**

### **4.4.1 Memotivasi dengan Desain Pekerjaan**

Dalam memotivasi karyawan melalui desain pekerjaan ada beberapa hal yang dilakukan oleh optik dan tidak dilakukan optik. Rotasi pekerjaan adalah salah satu cara memotivasi kerja karyawan melalui desain pekerjaan. Rotasi pekerjaan adalah program pergeseran karyawan secara beulang dari satu tugas ke tugas lain pada level organisasi yang sama. Rotasi pekerjaan merupakan solusi dari penderitaan karyawan akibat runitias pekerjaan. Kelebihan rotasi pekerjaan adalah mengurangi kejenuhan, meningkatkan motivasi, dan membantu pekerja memahami bagaimana mereka berkontribusi bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2015, p. 157).

Untuk Optik Semarang Samarinda sendiri tidak memiliki sistem rotasi pekerjaan. Alasan mengapa rotasi pekerjaan tidak diterapkan adalah karena pemimpin mengharapkan masing-masing karyawan berfokus pada satu bidang pekerjaan saja. Selain itu juga penerapan rotasi pekerjaan menjadi tantangan tersendiri karena dalam penerapannya tidak semua karyawan bisa mengerjakan bidang pekerjaan yang dirotasikan.

“Karena menurut saya, mending karyawan berfokus pada satu bidang pekerjaan saja sehingga mereka sangat mahir dibidang tersebut. Sedangkan kalau rotasi pekerjaan, selain tidak berfokus pada satu pekerjaan saja, khawatir karyawan juga tidak bisa mengerjakan pekerjaan dibidang yang dirotasikan. Hal

ini justru memperumit situasi menurut saya.”<sup>233</sup>

Pernyataan Mery ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Yani bahwa di Optik Semarang Samarinda tidak diterapkan adanya rotasi pekerjaan. Yani mengatakan bahwa di Optik Semarang yang bekerja sebagai *sales counter* ya tetap bekerja sebagai *sales counter*, yang sebagai admin, ya tetap sebagai admin.

“Oh kalau itu tidak ada. Disini kalau yang *sales counter* ya *sales counter* aja, kalau admin ya admin aja.”<sup>234</sup>

Budi juga menambahkan bahwa memang dari dulu tidak ada diterapkan rotasi pekerjaan, hal ini dikarenakan adanya keinginan agar para karyawan berfokus dan mahir pada satu bidang saja, dan juga dikhawatirkan apabila terjadi pertukaran pekerjaan, karyawan tidak mampu mengerjakan dengan baik sehingga terjadi kegagalan.

“Dari dulu sih memang tidak ada, mungkin karena maunya kita sebagai karyawan itu ahli di satu bidang tertentu, selain itu juga takut ketika dirotasi, karyawan mengalami pergantian pekerjaan tidak mampu mengerjakan dengan baik, sehingga takut malah gagal dalam mengerjakan tugasnya.”<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>234</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>235</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Budi pun mengatakan apabila dilakukan rotasi pekerjaan dikhawatirkan akan mengganggu kinerja divisi yang lain, karena dengan mempekerjakan karyawan di bidang yang tergolong baru bagi mereka akan menimbulkan ketidaksinambungan dalam bekerja.

“Selain itu juga, karena kita sudah dari awal mengerjakan bidang ini masing-masing, sepertinya apabila dilakukan rotasi, maka bisa terjadi hubungan kerja yang tidak berkesinambungan, ibaratnya *goyang* keseimbangannya, karena menempatkan karyawan yang tidak sesuai dengan bidangnya.”<sup>236</sup>

Pengayaan pekerjaan adalah program perluasan pekerjaan secara vertikal dimana karyawan meningkatkan tingkat kendali pekerjaan atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kerja. Pengayaan pekerja memungkinkan karyawan untuk melakukan aktivitas lengkap, meningkatkan kebebasan, dan independensi pekerja untuk meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan *feedback* sehingga karyawan dapat menilai dan memperbaiki kinerja (Robbins & Judge, 2015, p. 158).

Menurut ketiga narasumber, pengayaan pekerjaan di Optik Semarang terjadi pada divisi administrasi. Semula divisi administrasi hanya melakukan pemesanan *frame* saja, akan tetapi saat ini divisi administrasi juga mengerjakan pembukuan.

---

<sup>236</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Kalau itu belum ada si. Mungkin admin ya, dulu dia kerjanya kan melakukan pemesanan *frame*, tapi sekarang dia sampai ke pembukuan juga admin yang jalankan.”<sup>237</sup>

“Kalau itu belum ada ya, sejauh ini *job desc* kita dari awal hingga saat ini belum ada penambahan untuk divisi *sales counter* ya. Mungkin kalau divisi admin ada. Setau saya dulu admin itu kerjanya melakukan pemesanan *frame* saja, tapi sekarang dia sampai melakukan pembukuan.”<sup>238</sup>

Budi menambahkan bahwa selain melakukan pembukuan, Budi juga diminta untuk mempelajari refraksi, sehingga dapat melayani pasien yang ingin melakukan pengecekan kesehatan mata.

“Kalau kebijakan seperti itu ngga ada sih... biasanya dari bu Mery aja langsung ke kita untuk meminta bantuan mengerjakan tugas, seperti misalnya saya dulu kan hanya mengerjakan administrasi seperti membuat rekap penjualan, melakukan cek stok tetapi bu Mery minta saya untuk mempelajari refraksi, sehingga sekarang saya sudah bisa mengerjakan refraksi. Jadi tidak ada kebijakan yang menambah pekerjaan tetapi tergantung dari bu Mery yang menentukan.”<sup>239</sup>

---

<sup>237</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>238</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>239</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Pengayaan pekerjaan yang divisi administrasi memberikan pengetahuan dan pengalaman baru yang membantu karyawan bersangkutan mengalami perkembangan pengetahuan dan kemampuan. Dan menjadi sarana untuk berkembang meskipun memikul tanggung jawab lebih besar.

Salah satu cara membuat pekerjaan menjadi lebih prososial dalam hal motivasi adalah menghubungkan pekerja dengan penerima manfaat dari pekerjaan mereka. Hal ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberi pengingat mengenai dampak dari kerja karyawan (Robbins & Judge, 2015, p. 159).

Divisi reparasi merupakan pekerjaan dengan desain pekerjaan relasional di Optik Semarang Samarinda. Divisi ini bertemu langsung dengan konsumen yang akan memperbaiki kacamata. Hal ini bertujuan agar konsumen bisa langsung menyampaikan divisi mana yang bermasalah sehingga karyawan dapat bekerja secara tepat sasaran.

“Ada. Tentu ada, karena konsumen kalau mau perbaikan kacamata harus menyampaikan langsung masalahnya kepada karyawan, lalu karyawan akan memperbaiki dan kemudian mengembalikan kepada konsumen apakah sudah nyaman untuk digunakan, ataukah masih ada yang kurang, jika masih ada yang kurang atau belum pas, maka akan kembali di *adjust* sesuai dengan permintaan konsumen hingga akhirnya sesuai. Semua ini tentu akan melibatkan karyawan untuk terjun secara langsung berkomunikasi dengan konsumen.”<sup>240</sup>

---

<sup>240</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Yani juga mengatakan bahwa untuk desain pekerjaan relasional di Optik Semarang memang terdapat pada divisi reparasi, karena pekerjaan divisi ini harus sesuai dengan permintaan dari konsumen, sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang baik dan mencapai kepuasan pelanggan.

“Ada, biasanya memang harus bertemu ya antara karyawan yang memperbaiki kacamata dengan pengguna kacamata nya, karena kacamata ini kan digunakan setiap hari dan penggunaannya rutin untuk jangka waktu yang cukup lama, sehingga divisi reparasi dapat melakukan perbaikan sesuai dengan permintaan dari konsumen sehingga dapat mencapai kepuasan pelanggan.”<sup>241</sup>

Alternatif pengaturan kerja di Optik Semarang Samarinda adalah *fix time* (tidak ada *flex time*). Ketiga narasumber mengatakan tidak ada *flex time*, harus masuk kerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan. Untuk pembagian jam kerja di kantor tidak ada.

“Oh, kalau masalah jam kerja udh *fix* ya jamnya, kalau pagi masuk kerja jam 8 pagi sampai jam 3 sore. Lalu *shift* satunya jam 3 sore sampai 09.30 malam.”<sup>242</sup>

“Ngga ada sih, kalau disini jam kerjanya sudah *fix* dan

---

<sup>241</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>242</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

dibagi menjadi dua *shift*.”<sup>243</sup>

Mery mengatakan bahwa di Optik Semarang Samarinda diberlakukan sistem *shift*, dimana jam masuk kerja karyawan dibagi menjadi 2 waktu, yaitu pagi dan sore. Penetapan karyawan yang bekerja di *shift* pagi dan *shift* siang ditetapkan langsung oleh Mery. Karyawan yang berhalangan hadir atau ingin mengganti jadwal *shift* bisa langsung meminta pertukaran *shift* dengan menghubungi Mery.

“Kalau itu saya yang langsung menetapkan siapa aja karyawan yang bekerja di *shift* pagi dan siapa aja yang bekerja di *shift* siang.”<sup>244</sup>

“Bisa, kalau misalnya ada karyawan yang memiliki kepentingan mendesak dan ingin menukar jadwal bisa.”<sup>245</sup>

“Biasa mereka langsung antar karyawan aja, tapi kadang bisa juga sampaikan ke saya kalau besok si A minta tukaran jadwal sama saya bu karena ada keperluan ini itu.”<sup>246</sup>

Dalam konteks sosial dan fisik kerja pada Optik Semarang Samarinda, suasana sosial dan fisik kerja menurut

---

<sup>243</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>244</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>245</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>246</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

ketiga narasumber sangat mendukung. Memiliki hubungan sosial yang baik dapat membuat pekerjaan yang berat dan jenuh menjadi memuaskan. Karakteristik sosial yang dapat meningkatkan kinerja adalah saling bergantung, dukungan sosial, interaksi dengan orang lain di luar pekerjaan. Konteks kerja juga berdampak pada kepuasan kerja. Banyak orang lebih memilih bekerja di kedai kopi dari pada tempat kerja dengan suara yang mengganggu (Robbins & Judge, 2015, p. 164).

Konteks sosial dalam pekerjaan di Optik Semarang Samarinda mengharuskan karyawan untuk saling berkomunikasi dan berkoordinasi karena pekerjaan mereka yang saling terkait dan tidak bisa dilakukan sendiri-sendiri. Selain itu juga hubungan antar karyawan yang sudah terjalin dalam kurun waktu yang lama serta hubungan profesional membuat kebutuhan keterhubungan mereka terpenuhi. Selain itu pemimpin dan juga karyawan saling mendukung untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Kondisi fisik kerja menurut ketiga narasumber sangat mendukung. Tidak hanya mendukung dari sisi pekerjaan, namun juga secara sosial yang berkaitan dengan komunikasi. Ruangan dibuat luas dan tidak banyak sekaton sehingga memberikan ruang gerak yang cukup dan memudahkan komunikasi antar karyawan.

“Tentu, dengan kondisi lingkungan yang tenang dan nyaman bisa bekerja dengan lebih fokus. Kalau di Optik sendiri kan kita desain ruangan ini sehingga memudahkan antar karyawan untuk berkomunikasi, sehingga dapat berkoordinasi dengan mudah sekaligus ruangan yang nyaman untuk bekerja.”<sup>247</sup>

---

<sup>247</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Menurut saya si sudah bagus ya, memudahkan kita untuk bergerak karena luas dan juga tidak terlalu banyak sekat yang membuat kita lebih mudah berkomunikasi satu dengan yang lain.”<sup>248</sup>

Berdasarkan data diatas Optik Semarang Samarinda tidak melakukan rotasi pekerjaan karena adanya keinginan dari pimpinan agar karyawan menguasai satu bidang pekerjaan atau spesialisasi.

Selain itu, di Optik Semarang Samarinda juga terjadi pengayaan pekerjaan. Pengayaan pekerjaan terjadi di divisi administrasi. Pada mulanya divisi administrasi hanya bekerja untuk melakukan *input order frame* kacamata juga berhubungan langsung dengan *supplier*. Pengayaan pekerjaan yang terjadi adalah melakukan pembukuan juga membantu melakukan pengecekan terhadap kesehatan mata karyawan. Menurut divisi administrasi, pengayaan pekerjaan ini memberikan pengetahuan dan pengalaman baru bagi dirinya, sehingga membuat dirinya lebih berkembang dan dirinya merasa *enjoy* dengan pekerjaannya.

Optik Semarang Samarinda juga menerapkan desain pekerjaan relasional. Hal ini berlaku untuk divisi reparasi. Divisi reparasi dipertemukan langsung dengan penerima manfaat dari pekerjaan mereka agar dapat langsung menyampaikan permasalahan dan kendala yang dialami sehingga bisa mengerjakan tepat sasaran. Kebijakan desain pekerjaan

---

<sup>248</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

relasional ini memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal dan berusaha memberikan yang terbaik kepada konsumen demi mencapai kepuasan konsumen. Kebijakan ini juga menambah pengetahuan dan kemampuan dari karyawan itu sendiri karena mereka langsung belajar dari kasus-kasus di lapangan.

Kemudian pada alternatif pengaturan kerja, semua karyawan harus masuk sesuai jam yang telah ditentukan, artinya tidak ada flextime disana. Semua karyawan bekerja dibagi menjadi 2 *shift*, yaitu pagi dan sore. *Shift* pagi masuk kerja mulai dari jam 8 pagi hingga jam 3 sore dan *shift* sore masuk kerja mulai dari jam 3 sore sampai dengan jam 09.30 malam. Jadwal *shift* ini ditentukan langsung oleh Mery, tetapi kalau ada karyawan yang berhalangan hadir ataupun ingin menukar jadwal *shift* bisa melapor kepada Mery.

Konteks sosial dan fisik kerja di Optik Semarang Samarinda adanya kaitan antara sosial dan fisik kerja itu sendiri. Lingkungan kerja yaitu kantor dibuat agar antar karyawannya bisa saling berkomunikasi. Lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan juga membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Dari konteks sosial sendiri berkaitan erat dengan pekerjaan yang mengharuskan setiap karyawan berinteraksi agar pekerjaan dapat terselesaikan sekaligus kondisi sosial karyawan Optik Semarang dengan kesadaran rekan kerja dan pimpinan, disana antar karyawan saling *support* untuk mencapai target.

Desain pekerjaan yang diterapkan di Optik Semarang Samarinda berpotensi membuat karyawannya jenuh. Pengayaan pekerjaan yang ditetapkan membuat karyawan menjadi lebih berkembang, meningkatkan potensi juga pengetahuan dan pengalaman dari karyawan. Akan tetapi pengayaan pekerjaan

baru diterapkan pada divisi administrasi saja. Masalah lain juga ada pada alternatif pengaturan kerja dimana penerapan waktu kerja di Optik Semarang Samarinda adalah *fix time* dan tidak ada pembagian kerja dikantor. Hal ini berpotensi memberikan dampak buruk bagi semangat karyawan karena dapat menimbulkan rasa jenuh yang berujung pada menurunnya semangat kerja karyawan.

Namun penerapan desain pekerjaan relasional di Optik Semarang Samarinda menumbuhkan rasa semangat dan kesadaran akan pentingnya bekerja secara maksimal karena hasil pekerjaan memberikan dampak bagi orang lain. Salah satu cara membuat pekerjaan menjadi lebih prososial dalam hal motivasi adalah menghubungkan pekerja dengan penerima manfaat dari pekerjaan mereka. Hal ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberi pengingat mengenai dampak dari kerja karyawan (Robbins & Judge, 2015, p. 159). Kondisi di Optik Semarang Samarinda searah dengan pernyataan tersebut.

Dalam konteks sosial dan fisik kerja, para karyawan sangat mendukung satu sama lain dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini membuat kebutuhan keterhubungan semakin terpenuhi juga karena disana ada saling *backup* antar karyawan yang menunjukkan adanya perhatian dan kasih sayang yang merupakan indikator dari kebutuhan keterhubungan. Memiliki hubungan sosial yang baik dapat membuat pekerjaan yang berat dan jenuh menjadi menyenangkan. Karakteristik sosial yang dapat meningkatkan kinerja adalah saling bergantung, dukungan sosial, interaksi dengan orang lain di luar pekerjaan. Interaksi sosial ini berkaitan dengan suasana hati yang positif dimana mereka dapat menjelaskan bagaimana peran mereka dan seberapa baik mereka dalam

bekerja (Robbins & Judge, 2015, p. 164). Hal ini sejalan dengan bagaimana pekerjaan yang saling bergantung dengan kondisi keterhubungan karyawan optik yang terpenuhi. Dalam fisik kerja, lingkungan kerja nyaman bagi karyawan serta mendukung pekerjaan yang dilakukan. Konteks kerja juga berdampak pada kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2015, p. 164). Karyawan merasa dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman dan tempat pekerjaan yang mendukung membuat mereka bisa bekerja dengan nyaman.

#### **4.4.2 Program Perlibatan Karyawan**

Manajemen partisipatif adalah keadaan dimana penentuan keputusan dilakukan bersama dengan bawahan oleh atasan langsung. Manajemen partisipatif merupakan solusi terhadap moral dan produktivitas yang sangat rendah dimana hal tersebut tidak diharapkan perusahaan (Robbins & Judge, 2015, p.165). Pemimpin Optik Semarang Samarinda sering memberikan kesempatan juga meminta pendapat dari karyawan terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan. Karyawan seringkali diajak berdiskusi dan bertukar pikiran dalam upaya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Tetapi memang pengambilan keputusan tetap dilakukan oleh Mery.

“Kalau diskusi sih ada ya, sering juga saya meminta pandangan dari karyawan mengenai suatu masalah. Jadi kita juga bertukar pikiran jika dihadapkan pada sebuah masalah. Tapi memang kalau pengambilan keputusan tetap saya yang menetapkan.”<sup>249</sup>

---

<sup>249</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Sejauh ini sih tidak ada, pengambilan keputusan langsung dilakukan oleh Mery, jadi kita hanya langsung menjalankan arahan dari beliau. Tetapi kita sering di ajak berdiskusi dan bertukar pikiran jika Mery dihadapkan dalam sebuah masalah. Jadi kita kasi masukkan dan pendapat, tinggal Mery yang menetapkan keputusan apa yang diambil.”<sup>250</sup>

“Kalau keputusan biasanya langsung diambil oleh Mery, tapi biasanya dalam pengambilan keputusan itu, beliau bisa meminta pendapat dari kami.”<sup>251</sup>

Mery menambahkan bahwa dengan adanya pemberlakuan manajemen partisipatif membuat karyawan merasa dirinya diakui, dihargai, dan terlibat langsung dalam perumusan solusi dari masalah yang dihadapi optik. Hal ini menumbuhkan rasa tanggung jawab didalam diri karyawan untuk menjalankan solusi yang telah ditetapkan.

“Mereka merasa lebih dihargai, diakui dan ikut terlibat secara aktif dalam upaya memajukan optik, sehingga mereka ikut memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil keputusan yang ditetapkan karena adanya campur tangan mereka dalam merumuskan solusi tersebut.”<sup>252</sup>

---

<sup>250</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>251</sup> Budi Nurhayati Wijayanty, *Wawancara*, Sabtu, 5 November 2022 Pukul 11.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>252</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Partisipasi representatif adalah sistem yang membuat karyawan atau para pekerja memiliki peran dalam pengambilan keputusan yang diambil dalam bentuk kelompok kecil representative pekerja. Dalam partisipasi representatif terdapat dua bentuk yaitu serikat kerja dan dewan representatif. Namun keduanya tidak ada dalam Optik Semarang Samarinda.

Lingkaran mutu adalah kelompok kerja karyawan berisi 4 sampai 5 orang yang bertemu secara teratur untuk membahas sebuah masalah yang mereka hadapi, mencari penyebab dan merumuskan solusi ataupun penyelesaian dan mengambil tindakan yang bersifat korektif. Optik Semarang Samarinda tidak menerapkan lingkaran mutu. Ketika dihadapkan sebuah masalah, biasanya Mery akan mengumpulkan karyawan dan melakukan diskusi untuk mencari solusi dan jalan keluar untuk masalah yang dihadapi, tetapi hal ini pun tidak rutin dilakukan, hanya terjadi ketika dihadapkan pada sebuah masalah.

“Oh kalau itu tidak ada. Biasanya kalau mencari penyelesaian kita lakukan diskusi singkat, kita kumpulkan semua karyawan lalu membahas masalah yang dihadapi dan mencari solusi. Tapi ini tidak rutin, kita akan berdiskusi ketika ada masalah saja.”<sup>253</sup>

Rencana kepemilikan saham adalah rencana tunjangan berupa saham yang didapatkan karyawan dari perusahaan (Robbins, 2006, p. 272). Rencana kepemilikan saham tidak diterapkan di Optik Semarang Samarinda.

---

<sup>253</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

Berdasarkan data diatas partisipasi karyawan berada pada tingkat pekerjaan. Hal ini berarti karyawan tidak merasakan partisipasi dalam hal pengambilan keputusan terkait kebijakan optik. Dalam pembahasan permasalahan, karyawan tidak membahasnya melalui lingkaran mutu, namun hanya berupa diskusi yang dilakukan ketika ada permasalahan yang dihadapi. Manajemen partisipatif yang diterapkan oleh Optik Semarang Samarinda membuat karyawannya merasa diakui. Hal ini sejalan dengan Kebutuhan keterhubungan dimana salah satu indikator dari kebutuhan keterhubungan adalah pengakuan. Hal ini memungkinkan karyawan merasa diterima sebagai anggota perusahaan sehingga dapat meningkatkan moral dan motivasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan partisipasi memiliki dampak kepada produktivitas, motivasi dan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2015, p. 157).

#### **4.4.3 Program Gaji Bervariabel**

Program Gaji variabel adalah program gaji yang dibayarkan dengan dasar tingkat kinerja karyawan atau organisasi. Penghasilan dari upah variabel ini mengakui kontribusi karyawan pada kinerja perusahaan (Robbins, 2006, p. 275). Berdasarkan data yang telah didapat, terdapat gaji variabel yang diberikan oleh optik. Gaji variabel besarnya diberikan berdasarkan *job desc* yang diberikan kepada karyawan. Gaji variabel yang diberikan optik kepada karyawan disebut Pembayaran Gaji berdasarkan Keahlian karena besarnya gaji yang diberikan berdasarkan seberapa banyak keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

“Kalau disini pemberian gaji berdasarkan *Job desc* nya sih.”<sup>254</sup>

“Iya beda. Karena dari segi pekerjaan kan berbeda, maka semakin besar tanggung jawabnya semakin besar juga gaji yang didapat.”<sup>255</sup>

Mery menambahkan bahwa salah satu faktor penentu besar kecilnya gaji karyawan adalah lama masa kerja. Semakin lama masa kerja dari karyawan akan mendapatkan penambahan gaji.

“Tentu berbeda juga, karena mereka sudah lebih senior juga kan, jadi gaji mereka juga lebih besar.”<sup>256</sup>

Selain itu juga ada tunjangan yang diberikan kepada karyawan, seperti tunjangan kehadiran untuk semua karyawan yang memiliki nilai kehadiran yang baik. Untuk *sales counter*, akan mendapatkan komisi penjualan.

---

<sup>254</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>255</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>256</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Selain gaji, ada tunjangan kehadiran tadi, jadi mereka yang nilai kehadirannya baik, akan mendapatkan tambahan tunjangan kehadiran. Kalau untuk *sales counter*, mereka ada dapat tambahan komisi dari penjualan.”<sup>257</sup>

Berdasarkan data diatas, karyawan menerima gaji variabel yang besarnya ditentukan berdasarkan banyaknya keahlian yang dimiliki karyawan. Terdapat dua gaji variabel yang didapatkan karyawan Optik Semarang Samarinda yaitu Gaji Variabel berdasarkan Keahlian yang dimiliki dan Gaji Variabel yang ditambahkan kepada karyawan berdasarkan lamanya masa kerja. Progam Gaji Variabel adalah program gaji yang dibayarkan dengan dasar tingkat kinerja karyawan atau organisasi. Penghasilan dari upah variable ini mengakui kontribusi karyawan pada kinerja perusahaan (Robbins, 2006, p. 275). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan Optik Semarang Samarinda menerima pengakuan atas kontribusi dan lama masa bakti karyawan pada kinerja perusahaan. Diakuiinya karyawan membuat kebutuhan keterhubungan meningkat karena adanya penghargaan kepada karyawan.

#### **4.4.4 Tunjangan Fleksibel**

Tunjangan fleksibel adalah program yang membuat karyawan sendiri yang memilih paket tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka berdasarkan daftar yang telah ditawarkan perusahaan. Tunjangan disesuaikan dengan cara unik

---

<sup>257</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

yang menggambarkan perbedaan kebutuhan karyawan berdasarkan usia, status perkawinan, status tunjangan pasangan hidup, jumlah dan usia si tertanggung, dan lain sebagainya (Robbins, 2006, p.282). Ketiga narasumber mengatakan tidak ada tunjangan fleksibel di Optik Semarang Samarinda.

“Tidak ada kebijakan mengenai tunjangan fleksibel.”<sup>258</sup>

“Disini belum ada... belum ada kebijakan tentang tunjangan fleksibel.”<sup>259</sup>

Berdasarkan data diatas Optik Semarang Samarinda tidak memberikan pilihan untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan masing-masing dengan menawarkan pilihan tunjangan. Tunjangan yang ada telah ditetapkan dan berlaku untuk semua karyawan seperti tunjangan makan, tunjangan transport, dan tunjangan tempat tinggal.

#### **4.4.5 Program Penghargaan Karyawan**

Program Penghargaan Karyawan terdiri dari perhatian pribadi, pengungkapan minat, persetujuan, dan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan benar (Robbins, 2006, p.266). Saat ini Optik Semarang Samarinda melakukan program penghargaan karyawan dari pimpinan. Mery menyampaikan bahwa penghargaan yang diberikan berupa pembagian bonus akhir tahun.

---

<sup>258</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>259</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30 WITA di Optik Semarang Samarinda

“Memang biasa yang dapat komisi hanya divisi *sales counter*. Biasanya untuk admin dan refraksi, biasa dibagikan bonus tiap akhir tahun si.”<sup>260</sup>

Pembagian bonus akhir tahun ini merata ke seluruh karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang telah dilakukan sepanjang tahun.

“Ngga ada si Bonus itu tetap akan dibagikan tanpa adanya tolak ukur. Kalau perihal deadline, tidak ada setiap bulannya, paling di akhir tahun aja diminta untuk menyerahkan laporan secara keseluruhan dalam setahun.”<sup>261</sup>

Hal ini sejalan dengan pernyataan Yani bahwa setiap akhir tahun akan ada pembagian bonus akhir tahun untuk seluruh karyawan. Yani menyampaikan bahwa dengan adanya bentuk apresiasi berupa pembagian bonus di akhir tahun membuat karyawan merasa bahwa kinerja mereka diakui dan dihargai. Hal ini memicu tumbuhnya rasa semangat yang tinggi untuk bekerja lebih baik.

“Saya rasa dengan adanya pembagian bonus di akhir tahun ini menandakan bahwa kinerja kami di akui dan dihargai, sehingga diberikanlah bentuk apresiasi berupa pembagian bonus setiap akhir tahun. Tentu hal ini juga membangkitkan semangat

---

<sup>260</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

<sup>261</sup> Mery Eka Permatasari, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.00 WITA di Optik Semarang Samarinda

kami untuk terus berusaha bekerja lebih baik lagi.”<sup>262</sup>

Berdasarkan data diatas Optik Semarang Samarinda melakukan program penghargaan karyawan. Program penghargaan karyawan yang dilakukan saat ini adalah pemberian apresiasi dalam bentuk pembagian bonus di akhir tahun. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai dan diakui. Hal ini sejalan dengan kebutuhan keterhubungan dimana hal ini bisa meningkatkan kebutuhan keterhubungan karyawan. Hal ini menunjukkan adanya bentuk perhatian, pengakuan, serta pengungkapan minat dan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan benar.

#### **4.5 Analisis SWOT**

Berdasarkan data dan analisis terkait motivasi kerja karyawan dan peningkatan motivasi kerja karyawan pada Optik Semarang Samarinda, maka kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada Optik Semarang Samarinda sebagai berikut:

---

<sup>262</sup> Yani Indriani, *Wawancara*, Kamis, 3 November 2022 Pukul 18.30  
WITA di Optik Semarang Samarinda

<p><b>Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang solid</li> <li>Memiliki tim (pemimpin dan karyawan) yang bekerja dan berkomitmen untuk mencapai target</li> <li>Desain pekerjaan relasional membuat karyawan menambah pengetahuan dan menumbuhkan semangat</li> </ol>	<p><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Terjadinya kejenuhan</li> <li>Karyawan kurang memiliki motivasi untuk berkembang dilihat dari kurangnya kepedulian karyawan terhadap pemberian <i>feedback</i></li> </ol>
<p><b>Opportunity</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan penerapan sistem penilaian dan pemberian apresiasi yang sejauh ini belum diberlakukan</li> <li>Memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan sesuai dengan <i>job desc</i></li> <li>Mengadakan kegiatan hiburan di luar optik</li> </ol>	<p><b>Threat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Karyawan melihat potensi upah dan karir lebih baik di tempat lain</li> </ol>

Berdasarkan analisa SWOT, maka matrix SWOT sebagai berikut:

	<p><b>Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki karyawan yang memiliki hubungan <i>interpersonal</i> yang solid</li> <li>Memiliki tim (pemimpin dan karyawan) yang bekerja dan berkomitmen untuk mencapai target</li> <li>Desain pekerjaan relasional membuat karyawan menambah pengetahuan dan menumbuhkan semangat</li> </ol>	<p><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Terjadinya kejenuhan</li> <li>Karyawan kurang memiliki motivasi untuk berkembang dilihat dari kurangnya kepedulian karyawan terhadap pemberian <i>feedback</i></li> </ol>
<p><b>Opportunity</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan penerapan sistem penilaian dan pemberian apresiasi berdasarkan prestasi</li> <li>Tersedianya pelatihan kerja karyawan secara eksternal</li> <li>Tersedianya kegiatan hiburan di luar optik</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan eksternal (S1, S2, S3, O2)</li> <li>Mempererat hubungan <i>interpersonal</i> antar karyawan dengan melakukan kegiatan diluar optik (S1, S2, O3)</li> <li>Memberlakukan kebijakan yang dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimum (S1, S2, O1)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Membuat kegiatan diluar optik yang dapat mengurangi kejenuhan karyawan (W1, O3)</li> <li>Memberlakukan sistem penilaian agar memotivasi karyawan mengembangkan kemampuan dan mencapai target (W1, W2, O1)</li> </ol>
<p><b>Threat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Karyawan melihat potensi upah dan karir lebih baik di tempat lain</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan hubungan <i>interpersonal</i> dengan menerapkan kebijakan yang memberikan peningkatan upah dan peluang karir kepada karyawan (S1, S2, T1)</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memberlakukan kebijakan yang dapat mengurangi kejenuhan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan (W1, W2, T1)</li> </ol>

#### 4.6 Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan Analisis SWOT tersebut berikut adalah strategi yang dapat dilakukan optik dan pemimpin:

## **Meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan eksternal**

Karyawan optik saat ini adalah karyawan yang sangat mengetahui pekerjaan dalam optik. Strategi meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan eksternal dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang akan memberikan dampak yang positif terhadap kemajuan dan perkembangan optik. Namun adanya keadaan kekuatan serta peluang yang mendukung ini, membuat optik dapat memanfaatkan strategi ini karena berpotensi memotivasi karyawan untuk mengerjakan pekerjaan pada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi karena dengan adanya pengembangan kemampuan, kemungkinan memperoleh keberhasilan dari pekerjaan yang sulit menjadi lebih dimungkinkan. Dengan pengembangan, moral karyawan menjadi lebih baik dikarenakan kemampuannya sesuai dengan pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan gairah untuk mengerjakan pekerjaan (Sukrispiyanto, 2019, p. 100). Ketika karyawan berusaha mendapatkan kemampuan baru maupun meningkatkan kemampuan yang sudah dimiliki, karyawan yang memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi akan merasa pekerjaan mereka menantang (Robbins, 2006, p. 281). Pelatihan dan pengembangan eksternal yang dapat dilakukan beragam, tergantung pada *job desc* dari masing-masing karyawan yang ada di optik Semarang. Sebagai contoh, untuk bagian *sales counter* dapat diikuti pelatihan berupa seminar mengenai cara melayani customer dengan baik sehingga dapat tertarik untuk melakukan pembelian. Untuk bagian refraksi tentu akan diberikan pelatihan khusus bagaimana cara mengoperasikan peralatan untuk melakukan pengecekan mata, ataupun mengikuti

pelatihan terkait teknologi-teknologi baru dalam pengecekan kesehatan mata sehingga karyawan refraksi menjadi *up to date* terhadap perkembangan teknologi terkait refraksi. Untuk bagian administrasi dapat diikuti pelatihan dalam melakukan pembukuan yang merupakan pekerjaan yang dikerjakan oleh bagian administrasi, sehingga dapat menghasilkan laporan dengan lebih cepat dan tepat. Strategi ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih menantang sehingga selain peningkatan motivasi, hal ini juga berdampak pada peningkatan performa kerja karyawan.

### **Membuat kegiatan di luar optik yang dapat mengurangi kejenuhan karyawan**

Kejenuhan merupakan permasalahan yang sering dihadapi oleh karyawan. Penyebab kejenuhan karyawan seringkali dikarenakan karyawan mengerjakan pekerjaan yang sama dalam kurun waktu yang lama tanpa adanya variasi pekerjaan. Selain itu, kurangnya pemberian apresiasi terhadap kinerja karyawan juga membuat karyawan menjadi tidak termotivasi. Untuk mengatasi kejenuhan karyawan, optik dapat membuat kegiatan di luar optik yang bersifat *refreshing* untuk mengurangi rasa jenuh yang dirasakan oleh karyawan. Kegiatan ini dapat berupa *family gathering*, *travelling* ataupun makan bersama karyawan. Di dalam kegiatan ini pun dapat diselingi dengan pemberian motivasi dan dorongan serta kembali mengingatkan karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai dari bekerja sehingga karyawan kembali termotivasi dan tumbuh semangat untuk bekerja. Kegiatan ini dapat dilakukan secara rutin oleh optik terutama saat frekuensi pekerjaan sedang tinggi dan tingkat stress karyawan mulai meningkat.

## **Memberlakukan kebijakan yang dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal**

Kondisi kebutuhan akan pencapaian karyawan di Optik Semarang Samarinda tergolong rendah. Kebanyakan karyawan tidak memiliki motivasi untuk mencapai sebuah prestasi ataupun pencapaian. Kebanyakan karyawan tidak memiliki dorongan untuk mencapai sebuah prestasi dikarenakan tidak adanya dorongan yang memotivasi karyawan untuk berusaha mencapai prestasi. Pemberlakuan sistem penilaian dapat dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan agar karyawan dapat terpacu untuk memenuhi kriteria penilaian dan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dengan adanya pemberlakuan sistem penilaian ini juga akan memudahkan optik untuk mengetahui kinerja karyawan dan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan melakukan penerapan sistem penilaian, optik dapat memberikan tunjangan berdasarkan penilaian yang tentunya hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong karyawan untuk berusaha secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sepertinya misalnya untuk bagian *sales counter* dapat diberikan target untuk mendorong karyawan bagian *sales counter* mencapai target yang mana akan memberikan tambahan pendapatan. Untuk bagian administrasi dapat diberlakukan *deadline* yang akan memacu karyawan untuk mengumpulkan laporan sebelum tanggal *deadline* yang telah ditentukan sehingga karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

### **Mempererat hubungan interpersonal antar karyawan dengan melakukan kegiatan di luar optic**

Pemimpin dapat melakukan kegiatan di luar jam kerja yang dapat membangun hubungan sosial yang baik antara pimpinan dengan semua karyawan. Kekuatan keterhubungan ini dapat meminimalisir ancaman karyawan untuk melihat potensi upah dan karir di tempat yang lain. Kegiatan kebersamaan ini akan meningkatkan motivasi dalam kebutuhan keterhubungan yang semakin erat. Hal ini bisa menjadi strategi untuk meningkatkan keterhubungan karyawan dari satu divisi ke divisi lainnya. Strategi ini juga berpotensi menghasilkan hubungan *interpersonal* yang kuat, sehingga dapat memunculkan rasa kekeluargaan yang erat tetapi tidak menghilangkan profesionalitas. Hal ini memungkinkan untuk meminimalisir karyawan mencari peluang usaha dan berkarir di tempat lain yang merupakan ancaman bagi optic. Kegiatan yang dapat dilakukan berupa kegiatan olahraga bersama, *hang out* bersama ataupun liburan bersama.

### **Meningkatkan hubungan *interpersonal* dengan menerapkan kebijakan yang memberikan peningkatan upah dan peluang karir kepada karyawan.**

Hubungan *interpersonal* yang kuat diantara karyawan dan juga komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan menjadi kekuatan utama dari Optik Semarang Samarinda. Terjalannya hubungan yang erat ini dikarenakan keharusan antar karyawan untuk saling berkoordinasi dalam upaya menyelesaikan pekerjaan mereka juga lamanya interaksi mereka sebagai rekan kerja. Dalam upaya meningkatkan hubungan *interpersonal* antar karyawan dan juga motivasi karyawan, pemimpin dapat

menerapkan beberapa kebijakan seperti rotasi pekerjaan dan pengayaan pekerjaan. Rotasi pekerjaan yang dapat dilakukan adalah dengan merotasi karyawan di divisi yang satu ke divisi yang lain. Hal ini akan meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan, meski akan terjadi kesulitan bagi karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang belum pernah dikerjakan sebelumnya, tetapi dengan adanya karyawan yang sudah terbiasa pada divisi tersebut akan terjalin hubungan saling membantu antar karyawan yang meningkatkan hubungan interpersonal antar karyawan. Pengayaan pekerjaan juga dapat dilakukan dengan memberikan pekerjaan tambahan yang disertai dengan penambahan gaji karyawan yang akan mendorong semangat karyawan untuk bekerja lebih giat. Dua kebijakan ini dapat memberikan peluang karir yang baik kepada karyawan karena memberikan banyak pengalaman baru kepada karyawan sehingga karyawan berpotensi untuk mempelajari keahlian baru. Banyaknya keahlian yang dimiliki memberikan peluang karir yang bagus kepada karyawan. Selain itu, dengan banyaknya keahlian yang dimiliki akan meningkatkan pendapatan karyawan. Hal ini akan meminimalisir karyawan untuk melihat potensi upah dan peluang karir di tempat atau optik lain.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dari analisa dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja karyawan Optik Semarang Samarinda terdapat kebutuhan pencapaian, kekuasaan dan afiliasi. Kebutuhan akan pencapaian terlihat dari bagaimana karyawan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan

tepat waktu. Namun, pemberian umpan balik diberikan oleh pimpinan dan bukan berdasarkan keinginan dari karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan hanya ingin menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya keinginan untuk melakukan lebih baik dari sebelumnya. Kebutuhan akan kekuasaan terlihat pada bagaimana karyawan saling membantu satu dengan yang lainnya dalam upaya mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terlihat bagaimana pemimpin berusaha untuk mengelola dan memotivasi karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaan agar target dapat tercapai. Kebutuhan akan afiliasi terlihat pada hubungan antar karyawan yang solid. Hubungan antar karyawan yang sudah seperti keluarga tetapi tidak menghilangkan nilai profesionalitas dalam bekerja. Komunikasi yang terjalin antar karyawan juga lancar sehingga koordinasi dalam upaya penyelesaian pekerjaan juga terjalin dengan baik.

2. Strategi yang cocok untuk di terapkan oleh pemilik Optik Semarang Samarinda untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya adalah optik dapat meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan eksternal. Optik dapat mempererat hubungan *interpersonal* antar karyawan dengan melakukan kegiatan di luar optik dan memberlakukan kebijakan yang dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Optik Semarang Samarinda juga dapat membuat kegiatan di luar optik yang dapat mengurangi kejenuhan karyawan dan memberlakukan sistem penilaian agar memotivasi karyawan mengembangkan kemampuan dan mencapai

target. Optik Semarang Samarinda dapat meningkatkan hubungan interpersonal dengan menerapkan kebijakan yang memberikan peningkatan upah dan peluang karir kepada karyawan serta memberlakukan kebijakan yang dapat mengurangi kejenuhan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## **5.2 Saran**

1. Optik Semarang Samarinda dapat menerapkan strategi “memberlakukan kebijakan yang dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal” dan “meningkatkan hubungan interpersonal dengan menerapkan kebijakan yang memberikan peningkatan upah dan peluang karir kepada karyawan”. Strategi ini dapat diterapkan karena belum adanya penerapan terkait strategi ini di optik Semarang, selain itu penerapan strategi ini dapat dilakukan tanpa mengeluarkan biaya yang besar karena sebagian besar penerapan kebijakan dilakukan oleh internal optik. Strategi ini dapat dilakukan karena dengan menerapkan strategi ini dapat segera meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan performa karyawan dan meminimalisir potensi karyawan melihat upah dan peluang karir di tempat lain.
2. Optik Semarang Samarinda dapat menerapkan strategi “meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan eksternal”. Hal ini bisa diterapkan tetapi akan mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk membayar pelatihan eksternal.
3. Optik Semarang Samarinda memiliki opsi untuk

menerapkan strategi “membuat kegiatan di luar optik yang dapat mengurangi kejenuhan karyawan”. Strategi ini bisa diterapkan ketika mulai terlihat adanya kejenuhan ataupun kenaikan tingkat stress karyawan.

### **Referensi:**

- Achim, I. M. (2013). *The Importance of Employee Motivation to Increase Organizational Performance*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica
- David, Fred R., & David, Forest R. (2017). *Manajemen Strategik* (15<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Salemba Empat
- Halim, H. (2022). *Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia Cabang Banjarmasin*. AGORA
- Robbins, Stephen P. (2006). *Organizational Behavior* (10<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P., Judge, Timoty A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16<sup>th</sup> ed). Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management* (11<sup>th</sup> ed). (United States of America: Pearson Education Limited).
- Santoso, T. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Surabaya: Pustaka Saga.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indonesia Pustaka

Sulistiyani, Ambar Teguh., Rosidah (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media

Wijono, Sutarto. (2018). *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group

Winardi, J. (2008). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

\*) Sebuah resitasi atas karya bersama Kevin Nyovi Chiasidy. Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2022.

## 6. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

**P**elatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah dua konsep yang erat kaitannya dalam upaya meningkatkan kinerja dan kemampuan individu dalam suatu organisasi. Meskipun keduanya sering kali dianggap serupa, ada perbedaan mendasar antara keduanya.

1. Pelatihan (*Training*), suatu proses untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mereka dapat melakukan tugas tertentu dengan lebih baik. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan jangka pendek yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Biasanya, pelatihan diberikan untuk meningkatkan keterampilan teknis, seperti penggunaan perangkat lunak, prosedur kerja tertentu, atau keterampilan praktis lainnya. Menurut Dessler (2017) dalam bukunya *Human Resource Management* (15th Edition), pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuan pekerja dengan cara memberikan pengalaman yang relevan dan instruksi yang terstruktur.
2. Pengembangan (*Development*) SDM lebih berfokus pada peningkatan kemampuan jangka panjang karyawan dan pengembangan potensinya untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Pengembangan ini tidak hanya melibatkan peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan manajerial,

kepemimpinan, dan pengetahuan yang mendalam mengenai organisasi dan industri. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2017) dalam bukunya *Fundamentals of Human Resource Management*, pengembangan SDM adalah proses yang berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan menekankan pada pertumbuhan pribadi dan profesional di masa depan.

#### Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

- Pelatihan lebih terfokus pada keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saat ini.
- Pengembangan lebih berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang karyawan dan persiapan mereka untuk peran yang lebih besar di masa depan.

#### Tujuan dari Pelatihan dan Pengembangan SDM

- Peningkatan Kinerja: Membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif.
- Persiapan Masa Depan: Menyusun program yang memungkinkan karyawan berkembang dan siap untuk peran yang lebih besar.
- Retensi Karyawan: Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat perputaran karyawan.

Keduanya adalah bagian integral dalam strategi pengelolaan SDM yang sukses, dengan pelatihan memastikan karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan baik,

sementara pengembangan mempersiapkan mereka untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

### **Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelatihan dan pengembangan SDM adalah dua konsep yang sangat penting dalam manajemen SDM, tetapi keduanya memiliki fokus dan tujuan yang berbeda meskipun saling melengkapi.

Berikut adalah penjelasan mengenai perbedaan antara pelatihan dan pengembangan SDM:

1. Pelatihan (*Training*) SDM, suatu upaya yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu dalam waktu singkat, dengan tujuan agar mereka dapat melaksanakan tugas yang ada dengan lebih baik. Pelatihan sering kali bersifat praktis dan langsung terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada saat ini.

Ciri-ciri Pelatihan:

- a. Fokus Jangka Pendek: Pelatihan berfokus pada keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini.
- b. Sasaran: Karyawan yang memiliki tugas atau tanggung jawab tertentu yang perlu disempurnakan.
- c. Metode: Biasanya berupa instruksi langsung, kursus, atau workshop yang dapat meningkatkan keterampilan teknis atau fungsional.

Menurut Dessler (2017) dalam *Human Resource Management* (15th Edition), pelatihan adalah "suatu program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuan pekerja agar mereka

lebih siap untuk tugas tertentu yang ada di organisasi." Dessler menekankan bahwa pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan teknis dan fungsional yang langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

2. Pengembangan (*Development*) SDM, lebih berfokus pada pertumbuhan dan peningkatan kemampuan individu dalam jangka panjang, untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Pengembangan tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga aspek kepemimpinan, pemecahan masalah, dan kemampuan untuk berpikir strategis.

Ciri-ciri Pengembangan:

- a. Fokus Jangka Panjang: Pengembangan berfokus pada meningkatkan kemampuan yang dibutuhkan untuk posisi atau peran masa depan.
- b. Sasaran: Karyawan dengan potensi untuk mengambil peran manajerial atau posisi yang lebih tinggi di masa depan.
- c. Metode: Program yang melibatkan mentoring, coaching, kursus pengembangan kepemimpinan, serta kesempatan untuk pengembangan pribadi.

Menurut Noe et al. (2017) dalam *Fundamentals of Human Resource Management*, pengembangan SDM adalah "proses yang dirancang untuk meningkatkan potensi karyawan untuk tugas yang lebih besar dan lebih kompleks di masa depan." Pengembangan bertujuan untuk memperluas kemampuan kepemimpinan dan manajerial, serta menyiapkan individu untuk mengambil peran yang lebih strategis dalam organisasi.

#### Perbedaan Utama antara Pelatihan dan Pengembangan SDM

Aspek	Pelatihan	Pengembangan
Tujuan	Meningkatkan keterampilan untuk tugas yang ada saat ini.	Menyiapkan karyawan untuk peran masa depan atau lebih tinggi.
Durasi	Jangka pendek, langsung ke pekerjaan saat ini.	Jangka panjang, berfokus pada pertumbuhan karir.
Fokus	Keterampilan teknis atau fungsional.	Keterampilan manajerial, kepemimpinan, dan pemecahan masalah.
Sasaran	Karyawan yang membutuhkan keterampilan untuk pekerjaan saat ini.	Karyawan dengan potensi untuk mengisi peran yang lebih besar.
Metode	Kursus, pelatihan teknis, atau workshop.	Mentoring, coaching, kursus pengembangan kepemimpinan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua komponen penting dalam strategi pengelolaan SDM yang sukses. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang ada saat ini, sementara pengembangan berfokus pada mempersiapkan individu untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Keduanya sangat penting untuk membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan memastikan bahwa karyawan terus berkembang baik dalam hal keterampilan teknis maupun kemampuan kepemimpinan.

### Manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM memberikan manfaat yang signifikan bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup bisnis. Kedua aspek ini tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga memberikan dampak yang lebih luas pada produktivitas, kepuasan kerja, dan daya saing organisasi. Berikut adalah penjelasan tentang manfaat pelatihan dan pengembangan SDM dalam konteks bisnis, dilengkapi dengan kutipan dari literatur yang relevan.

1. Manfaat Pelatihan SDM dalam Bisnis
  - a. Meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan, pelatihan memungkinkan karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan lebih efisien dan efektif. Karyawan yang dilatih dengan baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih produktif. Menurut Dessler (2017) dalam *Human Resource Management* (15th Edition), "Pelatihan adalah investasi yang mendukung karyawan untuk mengembangkan keterampilan teknis yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan." Dengan kata lain, pelatihan langsung berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.
  - b. Mengurangi kesalahan dan risiko keselamatan, pelatihan yang tepat dapat membantu mengurangi kesalahan dalam pekerjaan dan meningkatkan keselamatan di tempat kerja. Dengan memberikan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan benar, risiko kecelakaan atau kesalahan operasional dapat diminimalkan. Menurut Ivancevich (2013) dalam *Human Resource Management* menyatakan bahwa "Pelatihan yang baik dapat mengurangi tingkat kesalahan dan meningkatkan keselamatan kerja, terutama dalam industri yang membutuhkan keterampilan teknis dan prosedur yang tepat."
  - c. Meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, pelatihan menunjukkan kepada karyawan bahwa

organisasi peduli terhadap pengembangan karir mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mengurangi tingkat perputaran karyawan. Menurut Armstrong (2014) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* menyatakan bahwa "Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan retensi." Karyawan yang merasa berkembang dan dihargai lebih cenderung bertahan dalam organisasi.

2. Manfaat Pengembangan SDM dalam Bisnis
  - a. Persiapan untuk tanggung jawab lebih besar, pengembangan SDM membantu karyawan untuk mempersiapkan diri untuk posisi dan tanggung jawab yang lebih tinggi di masa depan. Program pengembangan kepemimpinan, misalnya, menyiapkan karyawan untuk mengambil peran manajerial atau strategis. Menurut Noe et al. (2017) dalam *Fundamentals of Human Resource Management* menyatakan bahwa "Pengembangan SDM adalah kunci untuk mempersiapkan karyawan untuk posisi lebih tinggi dan peran strategis dalam organisasi." Pengembangan karyawan sangat penting untuk kesinambungan organisasi dan perencanaan suksesi.
  - b. Meningkatkan kemampuan kepemimpinan, program pengembangan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan di seluruh organisasi, yang pada gilirannya mendorong budaya kerja yang lebih baik

dan lebih produktif. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi tim dan membuat keputusan yang lebih baik. Menurut Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger (2017) dalam *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, "Pengembangan kepemimpinan adalah salah satu aspek yang paling penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi untuk bertumbuh dan bersaing di pasar global."

- c. Menumbuhkan inovasi dan adaptasi, pengembangan SDM memungkinkan karyawan untuk lebih kreatif dan adaptif terhadap perubahan dalam bisnis. Program pelatihan kepemimpinan dan pengembangan yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan dapat mendorong karyawan untuk berpikir secara strategis dan menghadapi tantangan dengan solusi inovatif. Menurut Barney dan Wright (1998) dalam *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Creating Value* menjelaskan bahwa "Organisasi yang berfokus pada pengembangan SDM akan lebih baik dalam beradaptasi dengan perubahan pasar dan menghasilkan solusi inovatif yang meningkatkan daya saing."
- d. Meningkatkan daya saing organisasi, organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan SDM sering kali lebih mampu bersaing dalam pasar global. Karyawan yang berkembang dengan baik membawa keahlian dan pengetahuan baru yang dapat mendukung strategi bisnis dan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Becker dan Huselid (2006) dalam *Strategic Human Resources Management: From Research to Practice* menyatakan bahwa "Investasi dalam pengembangan SDM dapat menjadi sumber daya yang sangat berharga yang meningkatkan daya saing organisasi di pasar global."

Pelatihan dan pengembangan SDM memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan jangka panjang suatu bisnis. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan efisiensi karyawan, mengurangi kesalahan, dan memperbaiki keselamatan kerja, sementara pengembangan SDM mempersiapkan karyawan untuk mengambil peran yang lebih besar dan mengelola perubahan serta tantangan di masa depan. Dengan berinvestasi pada pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berdaya saing.

### **Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Dalam suatu organisasi perlu direncanakan secara matang agar efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta perkembangan individu karyawan. Proses ini melibatkan siapa yang terlibat, kapan pelatihan atau pengembangan dilakukan, dan di mana pelaksanaan tersebut sebaiknya dilaksanakan.

Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga aspek ini:

1. Siapa yang terlibat dalam pelatihan dan pengembangan SDM
  - a. Pelaksanaan pelatihan SDM:

- Manajer SDM, bertanggung jawab dalam merencanakan, merancang, dan mengorganisir pelatihan. HRM memastikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu.
  - Pelatih atau instruktur, profesional yang memiliki keterampilan dan pengetahuan di bidang yang dilatih, serta kemampuan untuk menyampaikan materi secara efektif.
  - Karyawan, peserta pelatihan yang diharapkan dapat mengembangkan keterampilan mereka untuk meningkatkan kinerja di pekerjaan mereka.
- b. Pelaksanaan pengembangan SDM:
- Manajer atau pemimpin tim, memiliki peran penting dalam memberikan arahan dan dukungan kepada karyawan yang sedang dalam proses pengembangan. Manajer sering berfungsi sebagai mentor atau coach.
  - Karyawan, memiliki potensi untuk mengambil peran yang lebih besar di masa depan perlu terlibat dalam program pengembangan.
  - Konsultan eksternal (untuk pengembangan lebih lanjut), beberapa organisasi melibatkan konsultan eksternal untuk memberikan pelatihan khusus atau kepemimpinan.

Menurut Armstrong (2014) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, "Pelatihan dan pengembangan SDM melibatkan kolaborasi antara HRM, pelatih profesional, dan karyawan yang terlibat langsung dalam proses tersebut.

Semua pihak harus berkomitmen untuk mencapai tujuan pengembangan organisasi."

2. Kapan pelatihan dan pengembangan SDM dilaksanakan
  - a. Pelatihan biasanya dilakukan berdasarkan kebutuhan yang mendesak atau untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam waktu singkat. Pelatihan sering kali dilakukan ketika ada perubahan teknologi, prosedur baru, atau ketika karyawan baru bergabung dengan perusahaan.

Kapan pelatihan sebaiknya dilakukan?

- Saat ada perubahan dalam organisasi (seperti implementasi teknologi baru atau kebijakan baru).
  - Ketika karyawan baru bergabung atau promosi jabatan.
  - Secara berkala untuk memastikan keterampilan karyawan tetap up-to-date.
- b. Pengembangan bersifat lebih jangka panjang, dan sering kali dilaksanakan dalam rangka perencanaan suksesi atau untuk mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih tinggi. Pengembangan ini dilakukan secara berkelanjutan selama karir karyawan, dengan kesempatan belajar yang diberikan secara bertahap. Kapan pengembangan sebaiknya dilakukan?
    - Sebagai bagian dari rencana karir jangka panjang karyawan.
    - Setelah penilaian kinerja yang menunjukkan potensi untuk peran yang lebih tinggi.
    - Pada saat organisasi merencanakan peralihan kepemimpinan atau suksesi.

Menurut Noe et al. (2017) dalam *Fundamentals of Human Resource Management*, "Pelatihan umumnya dilakukan ketika ada kebutuhan yang mendesak, seperti perubahan dalam teknologi atau prosedur, sementara pengembangan lebih bersifat berkelanjutan, dan sering kali terkait dengan perencanaan karir dan suksesti."

### 3. Di Mana Pelatihan dan Pengembangan SDM Dilaksanakan

a. Pelatihan dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan tergantung pada jenis pelatihan yang diberikan. Beberapa metode yang sering digunakan adalah pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*) atau pelatihan di luar kantor seperti seminar, *workshop*, atau kursus.

Tempat pelatihan bisa meliputi:

- Tempat kerja: Pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja atau menggunakan fasilitas perusahaan untuk pelatihan internal.
- Luar perusahaan: Pelatihan yang dilakukan di luar perusahaan oleh penyedia pelatihan eksternal atau institusi pendidikan.

b. Pengembangan lebih sering dilakukan melalui program mentoring, coaching, atau pendidikan lanjutan yang tidak hanya terbatas pada tempat fisik, tetapi juga dalam bentuk pembelajaran online dan interaksi jarak jauh.

Tempat pengembangan bisa meliputi:

- Tempat kerja: Pengembangan yang berfokus pada kepemimpinan dan peran manajerial sering

dilakukan melalui coaching atau mentoring di tempat kerja.

- Institusi pendidikan: Pengembangan SDM jangka panjang dapat melibatkan pendidikan formal di luar perusahaan, seperti program MBA atau kursus kepemimpinan.

Menurut Becker dan Huselid (2006) dalam *Strategic Human Resources Management: From Research to Practice* menjelaskan bahwa, "Pelatihan dapat dilakukan baik di tempat kerja (*on-the-job*) atau di luar perusahaan, tergantung pada jenis keterampilan yang dibutuhkan. Pengembangan, di sisi lain, lebih sering melibatkan program pengembangan jangka panjang yang dapat dilakukan di dalam maupun di luar perusahaan."

Pelatihan dan pengembangan SDM harus direncanakan dengan cermat untuk memastikan hasil yang maksimal. **Siapa** yang terlibat dalam proses ini melibatkan manajer SDM, pelatih, karyawan, dan dalam beberapa kasus, konsultan eksternal. **Kapan** pelatihan dan pengembangan dilakukan tergantung pada kebutuhan organisasi dan individu, dengan pelatihan sering kali bersifat reaktif (dilakukan saat kebutuhan mendesak) dan pengembangan lebih bersifat proaktif (berkaitan dengan perencanaan karir dan suksesi jangka panjang). **Di mana** pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dapat bervariasi, dengan pelatihan yang lebih terfokus pada tempat kerja atau tempat eksternal, sementara pengembangan lebih banyak dilakukan melalui mentoring, coaching, dan pendidikan formal.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan

kerja karyawan, sehingga menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas setinggi mungkin dengan target yang telah direncanakan. Ada yang membedakan pelatihan adalah untuk pegawai baru dan jangka waktunya relatif singkat. Sedangkan pengembangan adalah untuk pegawai lama dan jangka waktunya relatif lebih lama.

Penelitian kualitatif tentang pelatihan dan pengembangan dilakukan di D'Season Hotel Surabaya.

## **Studi Deskriptif Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada D'Season Hotel Surabaya\*)**

### **Latar Belakang**

Salah satu sektor pembangunan yang sedang digalakkan oleh pemerintah saat ini adalah sektor pariwisata. Hal tersebut disebabkan oleh peranan pariwisata yang sangat penting dalam pembangunan di Indonesia khususnya sebagai penghasil devisa negara. Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sapta Nirwandar, menyatakan pertumbuhan industri pariwisata di Indonesia tahun 2014 mencapai 9,39 persen lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Angka itu di atas pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 5,7 persen (*Tempo.Co*, 2014, para. 2). Sektor pariwisata juga menempati urutan keempat sebagai penyumbang devisa negara tahun 2013 (*Tempo.Co*, 2014, para. 4). Dengan semakin bertumbuhnya pariwisata di Indonesia serta penambahan jumlah wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara, maka hal ini ditangkap oleh beberapa pengusaha sebagai peluang untuk membangun tempat penginapan atau hotel bagi tempat beristirahat para wisatawan.

Menurut data Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur banyaknya kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara mengalami peningkatan. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya wisatawan yang memanfaatkan salah satu akomodasi pariwisata yaitu tempat penginapan atau hotel. Menurut Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur total jumlah wisatawan mancanegara yang menginap di akomodasi pada tahun 2014 sebanyak 445.596

orang, sedangkan jumlah wisatawan nusantara yang menginap di akomodasi sebanyak 5.540.815 orang (Bappeda.jatimprov.go.id).

Saat ini persaingan bisnis perhotelan semakin berkembang didukung dengan banyaknya tempat wisata di berbagai kota di Indonesia. Banyak tempat penginapan atau hotel-hotel baru bermunculan dengan menawarkan keunikan serta pelayanan terbaik yang tujuannya adalah untuk menarik konsumen dan menjadi yang terbaik di antara pesaing-pesaing yang ada. Tentunya kualitas tempat penginapan atau hotel yang baik tidak akan lepas dari kinerja para karyawan yang optimal. Pihak manajemen tempat penginapan atau hotel harus mampu memberikan fasilitas untuk terus mengembangkan keahlian serta kepercayaan diri seseorang terhadap pekerjaan mereka agar dapat bekerja secara optimal yang secara tidak langsung akan meningkatkan pendapatan perusahaan

Suatu perusahaan harus memiliki suatu kekuatan sebagai pendukung untuk menghadapi pesaing-pesaingnya di dalam persaingan bisnis global saat ini. Salah satu hal penting yang harus dikembangkan oleh perusahaan itu sendiri adalah aset sumber daya manusia (SDM). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan untuk menguji strategi pelatihan dan pengembangan pada komitmen karyawan di Kenya bahwa sangat penting bagi organisasi agar tetap unggul dengan mempunyai karyawan yang loyal dan selalu menerima pembelajaran dan penerapan ilmu baru yang diperoleh dari program pelatihan (Kamau, Goren, Okemwa, and Biwott, 2015).

Menurut Straub dan Attner (1985), yang dikutip dalam Gaol (2014, p. 44), manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan suatu keuntungan tersendiri bagi perusahaan, oleh karena itu selain harus merekrut sumber daya manusia yang kompeten, perusahaan sebaiknya juga mendukung sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan pelatihan dan pengembangan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan di *Nigerian Banking Industries* bahwa pelatihan telah menjadi salah satu aspek yang paling penting dalam manajemen untuk membantu karyawan untuk menguasai keahlian, pengetahuan, dan kemampuan tertentu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Dalam penelitian ini tidak ada organisasi yang bisa menjadi efisien dan efektif apabila karyawan belum mempunyai dan menerapkan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan. Dengan tidak adanya program pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan beberapa permasalahan bagi organisasi seperti ketidakmampuan karyawan, kinerja karyawan tidak efisien dan tidak efektif. Pelatihan memiliki dampak yang positif pada kinerja dan motivasi kerja karyawan dan secara langsung maupun tidak langsung dapat mencapai tujuan dari organisasi (Abegukil, Paul, Akinrole, and David, 2014).

Menyiapkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia setelah perusahaan dengan ketat mendapatkan sumber daya manusia melalui proses rekrutmen dan seleksi bermanfaat agar mereka dapat

memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan perusahaan di masa kini juga di masa yang akan datang. Pelatihan sendiri merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan sumber daya manusia bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Suatu pelatihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi. Dapat juga diadakan suatu latihan sebagai akibat adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja serta motivasi yang rendah, atau masalah-masalah operasional yang lainnya (Yusuf, 2015, p. 141).

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam jangka waktu yang panjang. Pengembangan juga membantu karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru (Yusuf, 2015, p. 133).

Saat ini D'Season Hotel memiliki 3 cabang yaitu terletak di Surabaya, Jepara dan juga Pulau Karimun Jawa. D'Season Hotel Surabaya sendiri didirikan oleh Budhi Gunawan pada 18 Maret 2009. D'Season Hotel pertama kali dibuka di Surabaya dan saat ini telah memiliki sumber daya manusia sebanyak 40 orang dengan jumlah kamar sebanyak 69 unit. Dalam penelitian ini, diputuskan untuk dilakukan penelitian di D'Season Hotel Surabaya.

Proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan oleh D'Season Hotel Surabaya. Setelah karyawan direkrut, diseleksi, dan akhirnya ditempatkan, selanjutnya karyawan harus dikembangkan agar sesuai dengan pekerjaan dan organisasi. Pengembangan meliputi baik pelatihan (*training*) untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan (Gaol, 2014, p. 210).

Dari penelitian sebelumnya mengenai proses rekrutmen dan seleksi karyawan di D'Season Hotel Surabaya, kendala rekrutmen yang dihadapi adalah kurangnya memperoleh karyawan yang memiliki kemampuan yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan pada masing-masing departemen (Pangow, 2016, p. 29). Kendala tersebut seharusnya dapat diatasi dengan memberikan pelatihan maupun pengembangan kepada sumber daya manusia, namun dalam hal ini permasalahan yang dihadapi oleh D'Season Hotel Surabaya dalam hal pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia masih belum terencana.

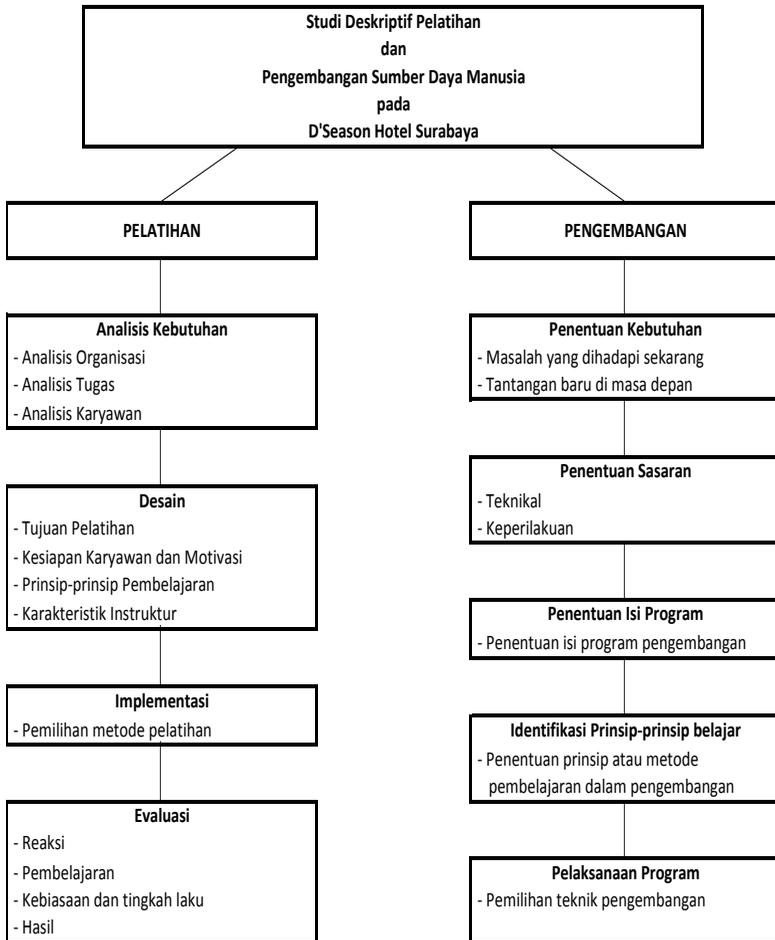
Hal ini dikarenakan pada departemen *Human Resource and Development* (HRD) hanya ditangani oleh satu orang saja, yaitu Ria Setiana sebagai *Executive Assistant Manajer* (EAM) pada departemen HRD. Keterbatasan inilah yang membuat Ibu Ria harus mengurus segala hal yang berkaitan dengan SDM seorang diri. Oleh karena itu, departemen HRD memberikan kebebasan kepada para *coordinator* di setiap departemen untuk melaksanakan pelatihan kepada SDM sesuai dengan kebutuhan di lapangan namun tetap dikoordinasikan dengan EAM yang bersangkutan. Sejauh ini kendala dalam pelatihan dan pengembangan SDM di D'Season Hotel Surabaya adalah pelatihan dan pengembangan tidak dilakukan secara rutin atau tidak ada rencana pelatihan dan pengembangan dalam kurun waktu tertentu yang pasti, Hal ini disebabkan sulitnya merencanakan waktu pelatihan serta terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh D'Season Hotel Surabaya. Pada saat kondisi hotel sedang ramai oleh tamu yang menginap, maka seluruh karyawan akan difokuskan untuk melayani tamu-tamu tersebut mengingat jumlah karyawan yang terbatas, sehingga pada akhirnya jadwal pelatihan atau pengembangan yang telah direncanakan terpaksa ditunda sampai *coordinator* menemukan waktu pelaksanaan yang tepat. Model pelatihan yang selama ini telah dijalankan di D'Season Hotel Surabaya adalah *departement training*. Pada *departement training* ini akan dilakukan praktek langsung di dalam pekerjaan. Misalnya dalam departemen *Housekeeping*, *coordinator* akan memberikan contoh bagaimana cara merapikan kamar yang benar atau karyawan yang diminta untuk mengerjakan lebih dulu kemudian *coordinator* yang akan mengoreksi apakah ada yang masih kurang atau tidak.

Melihat kebutuhan dari D'Season Hotel yang membutuhkan sumber daya manusia dengan pengetahuan dan kemampuan yang optimal di bidangnya serta masih belum terencanaanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, maka diputuskan untuk dilakukan penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang sejauh ini telah dijalankan di D'Season Hotel Surabaya sehingga dapat mengetahui secara jelas alasan belum terencanaanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta mengetahui metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang seperti apa yang selama ini diterapkan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada D'Season Hotel Surabaya?
2. Bagaimana hasil pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada D'Season Hotel Surabaya?



**Gambar: Kerangka Konseptual**

Sumber: Snell & Bohlander (2010, p. 308), Yusuf (2015, p. 137)

## **Metode Penelitian**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif karena dapat menunjukkan kondisi nyata yang terjadi mengenai tahapan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di dalam perusahaan yang diteliti, memaparkan masalah- masalah pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan hasil wawancara, dan dapat merumuskan teknik pelatihan dan pengembangan yang efektif di D'Season Hotel Surabaya.

### **Definisi Konseptual**

#### **Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu aktivitas yang didesain untuk menyediakan karyawan dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini. Adapun empat tahapan dalam pelatihan yaitu:

##### **1. Analisis Kebutuhan**

Perusahaan menilai kebutuhan akan pelatihan agar dapat menentukan materi pelatihan dan menetapkan peserta pelatihan dengan tiga langkah berikut:

- a. Analisis Organisasi, melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk menentukan pelatihan yang perlu dilakukan.
- b. Analisis Tugas, melihat *job description* dan *job specification* untuk menentukan materi pelatihan yang dibutuhkan.
- c. Analisis Karyawan, menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan.

## 2. Desain

Untuk mendesain pelatihan perusahaan difokuskan pada:

- a. Tujuan pelatihan.  
Hasil yang diinginkan dari pelaksanaan pelatihan.
- b. Kesiapan karyawan dan motivasi.  
Kesiapan dilihat dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menerima materi pelatihan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.  
Mendorong peserta pelatihan untuk memasang target, materi harus sesuai dapat berkaitan dengan hal yang familiar dengan peserta dan diurutkan, menghargai perbedaan individu, serta melakukan latihan dan pengulangan terus-menerus.
- d. Karakteristik Instruktur.  
Pentingnya keahlian mengajar dan karakteristik personal yang harus dimiliki oleh instruktur pelatihan.

## 3. Implementasi

Pelatihan sumber daya manusia berdasarkan tempat pelaksanaannya dapat dilaksanakan pada dua tempat yaitu:

1. *On the job training* atau pelatihan di tempat kerja.  
Metode utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah:
  - a. Demonstrasi
  - b. Praktek langsung
  - c. Mengerjakan sendiri
  - d. Rotasi kerja
2. *Off the job training* atau pelatihan di luar tempat kerja. Beberapa metode dalam pelatihan di luar tempat kerja antara lain:

- a. *Role play*
- b. Diskusi kelompok
- c. Pusat pengembangan
- d. Ceramah

### 3. Evaluasi

- a. Reaksi, harus ada peningkatan tingkah laku dan kinerja pekerjaan yang dapat diukur.
- b. Pembelajaran, peserta pelatihan diuji pengetahuan dan kemampuannya sebelum dan setelah mengikuti pelatihan, kemudian dinilai apakah mereka telah berhasil melakukan perbaikan dalam pekerjaan.
- c. Kebiasaan dan tingkah laku, pelatihan akan efektif apabila diterapkan sebagai kebiasaan saat bekerja.
- d. Hasil, keuntungan dapat berupa tingkat pendapatan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas, beban biaya yang lebih kecil, kepuasan konsumen yang semakin bertambah, kepuasan terhadap pekerjaan semakin tinggi, dan tingkat kesalahan karyawan yang semakin kecil.

### Pengembangan

Pengembangan adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan.

Adapun kelima tahapan pengembangan yaitu:

1. Penentuan kebutuhan, harus mampu melihat masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan tantangan baru

- yang diperkirakan akan timbul di masa depan.
2. Penentuan sasaran, sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknisakan tetapi dapat juga menyangkut berperilaku, atau mungkin juga kedua-duanya.
  3. Penetapan isi program, menetapkan materi yang akan diberikan dalam pengembangan.
  4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar, menerapkan prinsip pembelajaran yang tepat kepada peserta pengembangan.
  5. Pelaksanaan program, berbagai teknik pengembangan manajemen di dalam perusahaan yang biasa dilakukan, antara lain rotasi pekerjaan, bimbingan, dewan junior, dan praktek langsung.

### **Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah D'Season Hotel Surabaya. Objek dalam penelitian ini yaitu studi deskriptif pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

### **Jenis dan Sumber Data**

#### **Data Primer**

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara, Menggunakan wawancara agar memperoleh informasi dari berbagai narasumber mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di D'Season Hotel Surabaya.

#### **Data Sekunder**

Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, *job description*, visi dan misi perusahaan,

serta informasi lain yang dibutuhkan melalui *website* perusahaan.

### **Penentuan Informan**

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014, p. 54). Peneliti menggunakan teknik ini dengan tujuan agar informan yang dipilih benar- benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian.

Dalam penyelesaian penelitian ini, maka peneliti terlebih dahulu memilih informan sebagai narasumber dalam pemberian informasi yang dibutuhkan. Para informan yang dipilih yaitu:

1. Ria Setiana sebagai *Executive Assistant Manager (EAM)* departemen *Human Resource Development*, usia 57 tahun, telah bekerja selama 7 tahun di D'Season Hotel Surabaya.
2. Roni Setiawan sebagai *Executive Assistant Manager (EAM)* departemen *Food and Beverage, Front Office*, dan merangkap *Housekeeping*, usia 30 tahun, telah bekerja selama 6 tahun di D'Season Hotel Surabaya.
3. Fendi sebagai *Coordinator* departemen *Food and beverage*, usia 23 tahun, telah bekerja selama 4 tahun di D'Season Hotel Surabaya.
4. Ayu sebagai *Coordinator* departemen *Front Office*, usia 24 tahun, telah bekerja selama 4 tahun di D'Season Hotel Surabaya.
5. Heri sebagai *Coordinator* departemen *Housekeeping*,

usia 33 tahun, telah bekerja selama 4 tahun di D'Season Hotel Surabaya.

Kelima narasumber di atas sudah pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan di D'Season Hotel Surabaya. Saat ini kelima orang tersebut juga merupakan pihak-pihak yang memberikan pelatihan pada staff di departemen mereka masing-masing.

### **Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2014, p. 73-74).

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini menggunakan tiga tahapan dalam menganalisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

- a. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2014, p. 92).
- b. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian

singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut (Sugiyono, 2014, p. 95).

- c. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2014, p. 99).

### **Metode Pengujian Data**

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Menurut (Sugiyono, 2014, p. 83), triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

## **Analisis Pelatihan pada D'Season Hotel Surabaya**

### **Analisis Kebutuhan:**

### **Analisis Organisasi**

Pelatihan merupakan kegiatan yang sangat penting bagi D'Season Hotel Surabaya, karena dengan terbatasnya jumlah SDM yang dimiliki, pelatihan sangat dibutuhkan agar

karyawan mampu menguasai berbagai bidang pekerjaan dengan baik, Sejalan dengan banyaknya hotel-hotel baru yang bermunculan di area Jemursari, memang membuat jumlah tamu hotel yang datang ke D'Season Hotel Surabaya mengalami sedikit penurunan. Oleh karena itu, kualitas SDM yang dimiliki oleh D'Season Hotel Surabaya harus dapat ditingkatkan agar dapat bersaing dengan kompetitor yang lain, dan salah satu cara yang diterapkan oleh D'Season Hotel Surabaya adalah dengan menjalankan pelatihan.

Proses pertama yang dilakukan sebelum pelatihan dilakukan adalah dengan melakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan ini terbagi menjadi 3 proses yaitu : analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis karyawan.

Proses yang pertama adalah analisis organisasi. Dalam melakukan analisis organisasi, hal yang menjadi pertimbangan D'Season Hotel Surabaya dalam melakukan pelatihan adalah minimnya jumlah sumber daya manusia yang dimiliki, Oleh karena jumlah sumber daya manusia yang terbatas ini, membuat apabila kondisi hotel sedang ramai maka seluruh karyawan akan difokuskan untuk melayani tamu-tamu yang datang, sehingga pelatihan di D'Season Hotel Surabaya lebih banyak dilakukan dengan praktek langsung di lapangan karena dirasa lebih efektif di dalam pelaksanaannya.

Faktor lain yang mendasari dilaksanakannya pelatihan di D'Season Hotel Surabaya adalah berasal dari *guest comment* yang diberikan oleh *customer*. Dengan melihat saran ataupun kritikan yang diterima, maka D'Season Hotel Surabaya dapat melihat pelayanan apa yang masih kurang maksimal atau kesalahan apa yang mungkin dilakukan oleh karyawan. Berdasarkan saran dan kritikan inilah dapat

dilakukan pelatihan kepada departemen yang menerima kritikan dari *customer*.

Sejauh ini D'Season Hotel Surabaya telah melakukan analisis organisasi. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Snell & Bohlander (2010,p.308) bahwa langkah pertama dalam penilaian kebutuhan adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan perusahaan.

### **Analisis Tugas**

Proses yang kedua dari analisis kebutuhan adalah analisis tugas. Menurut Snell & Bohlander (2010, p. 311) dalam tahapan ini perlu melakukan pembelajaran mengenai *job description* dan *job specification* untuk mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Langkah pertama dalam melakukan analisis tugas adalah mencatat semua tugas dan kewajiban yang ada dalam suatu pekerjaan. Langkah kedua adalah mencatat langkah-langkah yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan setiap tugas. Dalam melakukan analisis tugas, D'Season Hotel Surabaya masih belum memiliki *job specification* yang menjelaskan syarat-syarat dalam melakukan *job description*. Sehingga sejauh ini penilaian mengenai keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan hanya dilihat dari *job description* saja. Dengan tidak adanya *job specification* maka bisa saja dalam mengerjakan suatu uraian pekerjaan karyawan tersebut sebenarnya tidak memenuhi syarat untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, sehingga pada akhirnya karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan secara maksimal.

## **Analisis Karyawan**

Menurut Snell & Bohlander (2010, p. 314) dalam analisis karyawan terdapat langkah dalam menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan. Melakukan analisis karyawan penting dengan alasan analisis yang mendalam membantu organisasi untuk menghindari kesalahan dalam menempatkan semua karyawan dalam program pelatihan ketika beberapa karyawan tidak memerlukannya. Hal ini tidak sesuai dengan yang dilakukan oleh D'Season Hotel Surabaya, karena D'Season Hotel Surabaya mewajibkan seluruh karyawan untuk mengikuti pelatihan yang diadakan tanpa menilai karyawan mana yang sebenarnya tidak memerlukan pelatihan tersebut, Hanya saja di D'Season Hotel Surabaya karyawan yang memiliki keahlian lebih, dapat memberikan contoh kepada rekannya yang lain untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan tepat.

## **Desain**

### **Tujuan Pelatihan**

Snell & Bohlander (2010, p, 315) menjelaskan tujuan pelatihan merupakan gambaran mengenai hasil apa yang diinginkan dari pelatihan yang diadakan. Secara lebih tepatnya merupakan keahlian, keterampilan dan pengetahuan apa yang ingin lebih dikuasai maupun adanya perubahan perilaku oleh peserta pelatihan setelah mengikuti program pelatihan. Dalam hal ini D'Season Hotel Surabaya telah menetapkan tujuan pelatihan yang ingin dicapai dari pelatihan yang dilakukan. Tujuan dari pelaksanaan pelatihan adalah agar karyawan dapat memberikan peningkatan dan perubahan di dalam pekerjaan.

## **Kesiapan Karyawan dan Motivasi**

Menurut hasil wawancara, karyawan di D'Season Hotel Surabaya telah siap untuk menerima pelatihan, hanya saja kendala waktu yang membuat pelaksanaan pelatihan di D'Season Hotel Surabaya menjadi tidak pasti. Seiauh ini dalam menilai kesiapan karyawan sebelum mengikuti pelatihan, D'Season Hotel Surabaya hanya melihat dari kinerja karyawan saja. Apabila karyawan mengalami penurunan kinerja maka karyawan tersebut akan diberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka di lapangan, namun hal ini dapat menjadi sebuah masalah ketika kebutuhan karyawan di lapangan berbeda-beda, sehingga akan ada sebagian karyawan yang tidak maksimal dalam mengikuti pelatihan tersebut atau dapat dibilang menjadi salah sasaran.

Menilai kesiapan karyawan hanya dari kinerja saja juga sebenarnya tidak tepat. Hal ini dikarenakan dalam melakukan penilaian kinerja, D'Season Hotel Surabaya hanya melakukannya dua kali dalam satu tahun. Pada tahun ini penilaian kinerja rencananya akan dilakukan pada akhir Juli dan akhir Desember, sehingga akhirnya kinerja saja tidak dapat dijadikan sebagai acuan dalam menilai kesiapan dan motivasi karyawan mengingat dalam mendesain pelatihan D'Season Hotel Surabaya melakukannya setiap bulan. Dengan mendesain pelatihan setiap bulan namun menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan, maka hal tersebut tidak tepat karena data yang digunakan untuk mendesain pelatihan tidak *update*.

Menurut Snell & Bohlander (2010, p, 315) kesiapan dan penerimaan peserta pelatihan dalam program pelatihan dapat ditingkatkan dengan meminta mereka untuk mengisi kuisioner tentang mengapa mereka menghadiri pelatihan dan

apa yang mereka harapkan ketika menyelesaikan program pelatihan, Namun sejauh ini D'Season Hotel Surabaya masih belum memberikan kuisioner tersebut kepada karyawan, sehingga artinya D'Season Hotel Surabaya belum melakukan analisis terhadap motivasi karyawan sebelum pelatihan dilaksanakan.

### **Prinsip-prinsip Pembelajaran**

Dalam melakukan pelatihan, D'Season Hotel Surabaya lebih cenderung melakukan pengulangan terus menerus, misalnya materi *grooming*, kepemimpinan, dan cara berkomunikasi terus diingatkan kepada karyawan di dalam *general meeting*. Contoh lainnya adalah apabila dalam pelatihan karyawan diberikan suatu materi, lalu setelah dilakukan evaluasi di lapangan materi tersebut masih belum diterapkan oleh karyawan di dalam pekerjaan, maka akan di *remind* ulang di dalam pelatihan selanjutnya. Selain itu juga akan dicari kendala apa yang dimiliki oleh karyawan sehingga membuat materi pelatihan belum dapat diterima dan dimanfaatkan dalam pekerjaan mereka, karena dalam menentukan materi pelatihan sebenarnya telah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan di lapangan.

Hal ini sejalan dengan salah satu prinsip pembelajaran yang dikemukakan oleh Snell & Bohlander (2010, p. 317) yaitu prinsip latihan dan pengulangan terus menerus. Di dalam prinsip tersebut, peserta seharusnya diberikan kesempatan untuk berlatih terhadap tugas pekerjaan dengan cara yang diharapkan dilakukan setelah program pelatihan. Nilai dari latihan ini sebenarnya adalah untuk menjadikan perilaku sebagai kebiasaan.

## Karakteristik Instruktur

Hal keempat yang harus diperhatikan dalam mendesain pelatihan adalah mengenai karakteristik pelatih dalam membawakan materi selama pelaksanaan pelatihan. Kesuksesan dari pelatihan ini bergantung pada keahlian dari pelatih yang dipilih, yaitu berupa keahlian mengajar, penguasaan terhadap materi dan karakteristik yang dimiliki. Kesuksesan dari pelatihan ini bergantung kepada pelatih dikarenakan pelatih inilah yang bertanggung jawab terhadap penyampaian materi pelatihan kepada peserta beserta cara yang digunakan untuk menyampaikan materi tersebut hingga peserta memahami materi dan akhirnya mendapat tambahan keahlian, keterampilan dan pengetahuan baru.

Pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan di D'Season Hotel Surabaya adalah *EAM* dan *coordinator*. Mereka dipilih dengan mempertimbangkan jam terbang dan pengalaman dalam pekerjaan yang telah dimiliki. Untuk *departement training*, *coordinator* yang menjadi pelatih di dalam pelatihan. *Coordinator* merupakan seseorang yang bertanggung jawab pada suatu departemen, sehingga apabila ada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan tertentu, maka *coordinator* departemen karyawan tersebut adalah orang pertama yang akan diminta pertanggung jawabannya oleh *EAM*. *Coordinator* juga merupakan orang yang lebih tahu pasti kondisi dan kebutuhan dari karyawan di departemennya, sehingga sudah sesuai untuk dipilih menjadi pelatih. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Snell & Bohlander (2010, p. 319) bahwa salah satu kategori dari sifat yang diinginkan dari seorang pelatih adalah pengetahuan akan subjek pelatihan. Karyawan mengharapkan pelatih

untuk mengetahui subjek pelatihan secara mendalam. Lebih jauh lagi, pelatih diharapkan untuk memberi contoh tentang pengetahuan itu.

## **Implementasi**

Dalam tahapan ini merupakan langkah dalam pemilihan metode pelatihan yang akan digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan kepada karyawan. Terdapat dua metode pelatihan yang telah dilakukan di D'Season Hotel Surabaya. Yang pertama yaitu *general meeting*. *General meeting* merupakan pelatihan yang dilakukan setiap satu bulan sekali dan pesertanya adalah seluruh karyawan dari semua departemen. Pelatihan ini dalam pelaksanaannya akan di bagi *shift* dan instruktur pelatihannya sendiri adalah *EAM*. Dalam *general meeting* ini cenderung merupakan pertemuan yang dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi dari masing-masing departemen dan penyampaian materi *coaching* dan *teaching* dari *EAM*. Materi yang disampaikan *EAM* lebih kepada cara berkomunikasi, kepemimpinan, dan juga *grooming*. Yang kedua adalah *departement training*. *Departement training* merupakan pelatihan yang diberikan oleh *coordinator* di masing-masing departemen. Dalam *departement training* lebih kepada praktek langsung di lapangan karena dari segi waktu lebih efektif dan akan lebih cepat diterima oleh karyawan.

Terkadang *coordinator* atau karyawan di departemen yang lebih ahli juga dapat memberikan contoh langsung kepada peserta pelatihan yang lain mengenai suatu materi yang sedang dilatihkan.

Seharusnya *general meeting* tidak termasuk sebagai

metode pelatihan. Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaannya *general meeting* sendiri lebih seperti pertemuan yang dilakukan untuk lebih mengakrabkan karyawan yang ada di D'Season Hotel Surabaya.

Metode pelatihan yang diterapkan di D'Season Hotel Surabaya sejauh ini lebih kepada *on-the-job training*. Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan pelatihan, D'Season Hotel Surabaya melakukannya pada saat karyawan sedang melakukan pekerjaan mereka, Karyawan akan dilatih dengan praktek langsung di lapangan dengan pendampingan dari *coordinator*. Contohnya di departemen *housekeeping* akan langsung praktek di dalam kamar untuk prosedur *making bed*. Dalam hal ini *coordinator* ataupun karyawan yang sudah menguasai materi akan memberikan contoh kepada peserta pelatihan yang lain. Pada departemen *food and beverage*, misalnya karyawan bagian *service* akan membuat minuman untuk dua orang *customer* dengan pesanan yang sama, lalu dari pesanan tersebut dapat terlihat langsung apakah karyawan telah membuat minuman sesuai dengan *standart* atau belum, Untuk di departemen *front office* sendiri, karyawan akan lebih banyak dihadapkan dengan *complain* langsung yang datangnya dari *customer*, misalnya proses *check-in* yang terlalu lama, atau pendingin di kamar kurang dingin, maka karyawan akan dilatih bagaimana untuk *menghandle complain* dari *customer* tersebut.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Triyono (2012, p.77) bahwa di dalam *on-the-job training* atau pelatihan di tempat kerja ada beberapa metode pelatihan yang dapat digunakan diantaranya adalah demonstrasi, praktek langsung, metode mengerjakan sendiri

dan rotasi kerja. Sejauh ini D'Season telah menerapkan metode demonstrasi dan praktek langsung di dalam pelatihan sumber daya manusia.

## **Evaluasi**

Evaluasi yang telah dilakukan D'Season Hotel yaitu dengan melihat kinerja karyawan di lapangan. Evaluasi pelatihan dilaksanakan oleh *coordinator* dan *EAM*. Dalam evaluasi akan dilihat apakah karyawan memperlihatkan peningkatan dan perubahan di dalam pekerjaan mereka atau justru malah ada penurunan. Apabila dilihat dari hasil di lapangan masih belum ada peningkatan, maka akan dilakukan *review* ulang dan karyawan akan diberikan konseling agar apabila ada permasalahan yang dihadapi dapat dicari solusinya bersama-sama.

Sejauh ini D'Season Hotel Surabaya masih belum memiliki sarana untuk mengukur reaksi peserta setelah diberikan pelatihan, juga belum melakukan pengujian sebelum dan setelah pelatihan dilaksanakan di mana hal tersebut dapat menguji apakah peserta telah mendapatkan pembelajaran setelah mengikuti pelatihan. Hal ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan Snell & Bohlander (2010, p. 333) bahwa dalam melakukan evaluasi pelatihan ada empat tingkatan yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu pelatihan yaitu reaksi, pembelajaran, kebiasaan dan tingkah laku, serta hasil. Saat ini dalam melakukan evaluasi, D'Season Hotel Surabaya masih berada pada level pertama yaitu mengevaluasi dalam tahap reaksi. Hal ini disebabkan karena dalam melakukan evaluasi belum ada ukuran dalam menilai keberhasilan suatu pelatihan dimana hal tersebut

sebenarnya penting agar perusahaan dapat terus menyesuaikan materi pelatihan agar tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada *Retailing Industry In a Metropolitan City* bahwa organisasi harus melatih karyawan untuk memperkaya mereka di bidangnya dan mengubah keterampilan teknis maupun pengetahuan dari waktu ke waktu. Program pelatihan apa yang telah sukses kemarin belum tentu besok juga akan menjadi program yang efektif. Mampu mengukur hasil pelatihan akan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan kondisi tersebut ( Rama & Vaishnavi, 2012). Selain itu juga menurut penelitian yang dilakukan pada *Banking Sector in Malaysia* bahwa setiap program pelatihan harus dievaluasi. Evaluasi adalah sebuah proses yang sulit, tetapi proses evaluasi adalah untuk meningkatkan standard dan efektivitas program-program yang ditawarkan. Evaluasi pelatihan adalah sarana yang digunakan untuk menentukan nilai pelatihan, Hal ini merupakan proses penilaian hasil atau hasil dari pelatihan, Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak dapat diabaikan (Mohamed & Alias, 2012)

### **Analisis Pengembangan pada D'Season Hotel Surabaya**

Menurut Siagian (2008) yang dikutip dalam Yusuf (2015, p. 137) bahwa terdapat lima tahapan dalam menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia. Kelima tahapan tersebut adalah penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, dan pelaksanaan program. Hal ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh D'Season Hotel Surabaya dalam melakukan pengembangan bagi karyawan.

**Tahap pertama** yaitu penentuan kebutuhan. Dalam menentukan kebutuhan pengembangan, kekosongan posisi merupakan hal yang mendasari D'Season Hotel Surabaya dalam melaksanakan pengembangan. Misalnya ada *coordinator* di suatu departemen yang keluar, maka otomatis *staff* pada departemen tersebut yang dinilai telah siap dan dilihat dari loyalitas serta senioritasnya akan ditawarkan untuk naik jabatan menjadi *coordinator*.

**Tahap kedua** dalam menyelenggarakan pengembangan yaitu penentuan sasaran. Sasaran yang ditetapkan oleh D'Season Hotel Surabaya dalam pengembangan adalah perkembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Dalam menentukan sasaran D'Season Hotel Surabaya lebih ingin mencapai sasaran yang bersifat teknis. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2008) yang dikutip dalam Yusuf (2015, p. 137) bahwa sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku, atau mungkin juga kedua-duanya.

**Tahap ketiga** yaitu penetapan isi program. Setelah diketahui sasaran apa yang ingin dicapai dalam suatu program pengembangan SDM, maka selanjutnya ialah menentukan apa saja isi program yang ingin diberikan kepada karyawan sebagai upaya peningkatan kualitas SDM. Materi pengembangan yang diberikan oleh D'Season Hotel Surabaya yaitu mengenai kepemimpinan, peningkatan *skill* di lapangan, dan cara berkomunikasi disampaikan oleh *EAM*, sedangkan pengetahuan secara administrasi baik yang berkaitan dengan cuti, absensi, serta pengambilan *schedule* akan diberikan oleh *coordinator*.

**Tahap keempat** dalam penyelenggaraan pengembangan adalah identifikasi prinsip-prinsip belajar.

Setelah penetapan isi, selanjutnya ditentukan bagaimana prinsip-prinsip atau metode pembelajaran yang ingin diterapkan dalam pengembangan tersebut, Hal ini dilakukan agar peserta merasa bahwa prinsip pembelajaran yang dilakukan sudah tepat. Sejauh ini pembelajaran yang diterapkan oleh D'Season Hotel Surabaya dalam upaya pengembangan sumber daya manusia adalah dengan pendelegasian tugas. Dalam pendelegasian tugas, karyawan akan diberikan tanggung jawab yang lebih besar di dalam pekerjaannya, kemudian akan dinilai apakah karyawan tersebut berhasil atau tidak dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, karyawan juga diminta untuk mencoba membantu mengerjakan pekerjaan karyawan di departemen lain. Hal tersebut bertujuan agar keahlian karyawan bisa lebih berkembang dan tidak terbatas hanya di departemennya sendiri saja.

**Tahap terakhir** yang diperlukan dalam menye1enggarakan pengembangan adalah pelaksanaan program. Tahap ini merupakan puncak dari kegiatan pengembangan. Dalam pelaksanaannya, pengembangan lebih sering terjadi di D'Season Hotel Surabaya. Minat karyawan sendiri kurang apabila diberikan tawaran untuk mengembangkan karirnya ke cabang D'Season yang lain seperti Jepara dan Karimun. Dalam hal ini, sesuai dengan yang dipaparkan oleh Bangun (2012, p. 214) terdapat empat teknik pengembangan sumber daya manusia, yaitu rotasi pekerjaan; bimbingan; dewan *junior*; dan praktek langsung. Sejauh ini pengembangan yang telah diterapkan oleh D'Season lebih mengarah kepada teknik rotasi pekerjaan dan bimbingan.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diambil kesimpulan yaitu pelatihan yang dilakukan dalam D'Season Hotel Surabaya sejauh ini adalah *departement training* saja, karena *general meeting* bukan termasuk sebagai pelatihan. Sebelum melaksanakan pelatihan, D'Season Hotel Surabaya telah menerapkan tahap-tahap analisis kebutuhan, mendesain program pelatihan, mengimplementasikan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Dalam analisis kebutuhan, pelatihan di D'Season Hotel Surabaya dibutuhkan karena jumlah karyawan yang dimiliki terbatas, sehingga karyawan yang ada harus dapat dioptimalkan pengetahuan dan keahliannya agar kinerja bisa terus meningkat, selain itu juga kebutuhan pelatihan berasal dari *guest comment* yang diberikan oleh *customer*. D'Season Hotel Surabaya belum memiliki *job specification*, sehingga dalam menilai kesesuaian kinerja hanya dilihat dari *job description* saja. Sejauh ini D'Season Hotel Surabaya masih belum melakukan analisis karyawan, karena pelatihan di D'Season lebih bersifat wajib sehingga seluruh karyawan harus mengikuti pelatihan tersebut.

Dalam tahapan mendesain program pelatihan, dalam D'Season Hotel Surabaya telah ditetapkan tujuan yang ingin dicapai dan pelatih yang dipilih disesuaikan dengan materi pelatihan. Dalam menilai kesiapan karyawan sebelum mengikuti pelatihan D'Season Hotel Surabaya seharusnya tidak menggunakan kinerja sebagai acuan dalam mendesain pelatihan, karena penilaian kinerja hanya dilakukan dua kali dalam satu tahun sedangkan pelatihan di desain setiap bulan, sehingga

apabila menggunakan kinerja maka desain yang ditetapkan akan kurang tepat karena mengacu pada data yang tidak *update*. D'Season Hotel Surabaya juga belum melakukan analisis terhadap motivasi karyawan sebelum pelatihan dilaksanakan. Prinsip pembelajaran juga telah ditetapkan di D'Season Hotel Surabaya.

Dalam tahapan implementasi pelatihan, metode yang digunakan adalah dengan demonstrasi dan praktek langsung. Namun masih dapat menerapkan metode pelatihan yang lain agar karyawan tidak merasa jenuh.

Dalam tahapan terakhir yaitu evaluasi pelatihan, D'Season Hotel masih belum melakukan evaluasi dengan menilai reaksi ataupun menguji pengetahuan dan kemampuan dari peserta pelatihan sebelum dan setelah program pelatihan dilaksanakan. Sejauh ini evaluasi yang dilakukan masih berada pada level yang pertama yaitu level reaksi, karena dalam mengevaluasi hasil pelatihan hanya berupa pengamatan kinerja saja.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, D'Season Hotel telah menerapkan tahap penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, dan pelaksanaan program.

Di dalam penentuan kebutuhan, D'Season Hotel belum melakukan analisis yang mendalam, hanya melakukannya pada saat ada posisi yang sedang kosong di perusahaan. D'Season telah menetapkan sasaran teknis dalam tahap penentuan sasaran pengembangan. D'Season juga telah melakukan penetapan isi program dan mengidentifikasi prinsip belajar di dalam melakukan persiapan pengembangan. Pengembangan

juga telah dilaksanakan di D'Season Hotel Surabaya, namun lebih sering dilakukan di cabang Surabaya.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diberikan beberapa saran bagi D'Season Hotel Surabaya sebagai berikut:

1. Membuat *job specification* sehingga akan lebih rinci dan lebih jelas mengenai syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi karyawan agar dapat optimal dalam mengerjakan *job description*. Selain itu juga dengan pembuatan *job specification*, D'Season Hotel Surabaya akan lebih mudah dalam menentukan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan agar kinerja dapat dimaksimalkan.
2. Sebelum mengikuti pelatihan, sebaiknya karyawan terlebih dahulu dilihat kesiapan dan motivasinya. Hal ini bertujuan apabila ada karyawan yang masih belum siap dan kurang termotivasi maka dapat diberikan penjelasan mengenai pentingnya pelatihan dan manfaat yang akan didapat, sehingga penyampaian materi dapat berjalan efektif. Selain itu, dengan mengetahui kesiapan dan motivasi karyawan dapat membantu dalam menentukan cara penyampaian materi yang menarik sehingga karyawan dapat menerima materi pelatihan dengan baik.
3. Memberikan kuisisioner kepada karyawan mengenai alasan mereka mengikuti pelatihan dan harapan mereka setelah pelatihan dilakukan, serta menguji kemampuan keahlian dan pengetahuan karyawan sebelum dan setelah dilakukan pelatihan sehingga

dapat dilihat dan dapat diukur seberapa berhasilkah pelatihan yang telah dilaksanakan. Selain itu dengan memberikan kuisioner, maka akan dapat dilihat apakah materi pelatihan telah benar-benar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan apakah karyawan sudah merasa puas terhadap pelatihan tersebut.

4. Melakukan penilaian kinerja setiap bulan, agar data yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan desain pelatihan dapat selalu menggunakan data yang terbaru.
5. Dengan jumlah karyawan yang terbatas, maka bisa menggunakan pemberian insentif agar karyawan menjadi terpacu untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya di dalam pekerjaan.
6. Sebaiknya perusahaan dapat menambahkan metode pelatihan yang lain misalnya seperti diskusi kelompok. Hal ini bertujuan agar kekompakan tim dalam suatu departemen ataupun dalam satu perusahaan dapat lebih ditingkatkan, selain itu juga agar karyawan tidak merasa jenuh dengan metode pelatihan yang ada.
7. Menyusun materi pelatihan dan pengembangan yang terencana, sehingga tidak hanya melihat kebutuhan di lapangan saja melainkan juga ditetapkan materi- materi pokok yang harus diberikan dan materi tersebut sifatnya lebih diurutkan sesuai dengan tingkat kesulitannya masing-masing di setiap departemen, sehingga dengan begitu diharapkan perusahaan dapat lebih mudah untuk menilai pencapaian target dalam suatu pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusia.

## Referensi:

- Abegukil, O.E, Paul, S.O., Akinrole, O.O., David, AU. (2014). Strategic Role of Human Resource Training and Development on Organizational Effectiveness in Nigerian Banking Industries. *Global Journal of Human Resource Management*, 2 (4), 24-39. Retrieved March 17, 2016, from: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Strategic-Role-of-Human-Resource-Training-andDevelopment-on-Organizational-Effectiveness-in-Nigerian-Banking-Industriesl.pdf>
- Ardana, I.K., Mujiati, N.W. & Utama, LW.M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur. (2015). *Buku Data Dinamis Provinsi Jawa Timur*. Retrieved February 29, 2016, from: [bappeda.jatimprov.go.id](http://bappeda.jatimprov.go.id)
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A (2007). *Management Leading & Collaborating in a Competitive World* (7<sup>th</sup> ed.) New York: McGraw-Hill Companies.
- Enojo, A, Ojonemi, P.S. & Williams, I.A (2015). Training and Development in Lokoja Local Government Council Kogi State, Nigeria. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 51-70. Retrieved March 16, 2016, from: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Training-and-Development-in-Lokoja-Local-Government-Council-Kogi-State-Nigeria.pdf>

[content/uplo-ads/Training-and-Development-in-Lokoja-Local-Government-Council-Kogi-State-Nigeria-2003-2009-1.pdf](#)

- Gaol, I.L. (2014). *A to Z Human Capital*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi.
- Herrero, P.P., Belvis. E, Moreno. V., Bellonch, M.M.D. & U'car, X. (2011). Evaluation of Training Effectiveness in the Spanish Health Sector. *Emerald Journal. Journal of Workplace Learning*, 23(5), 315-330. Retrieved March 17, 2016, from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13665621111141911>
- Imran, M. & Tanveer, A (2015), Impact of Training & Development on Employees Performance in Banks of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(1), 22-44. Retrieved March 23, 2016, from: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Impact-Of-Training-Development-On-Employees-Performance-In-Banks-Of-Pakistan.pdf>
- Kamau, M., Goren, P., Okemwa, D. & Biwott. G. (2015). Training and Development Strategies on Employee Commitment in Kenya. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 3(1), 25-31. Retrieved March 17, 2016, from: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Training-and-development-strategies-on-employee-commitment-in-Kenya-quantitative-analysis-approach.pdf>
- Mathis, R.L & Jackson, J.R. (2006). *Human Resource Management*

- (10<sup>th</sup>ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mohamed, R. & Alias, AAS. (2012). *Evaluating the Effectiveness of a Training Program Using the Four Level Kirkpatrick Model in the Banking Sector In Malaysia. International Conference On Business and Economic Research Proceeding*. Retrieved June 6, 2016, from: [http://library.uom.edu.my/repository1717/1/evaluating\\_rosmah.pdf](http://library.uom.edu.my/repository1717/1/evaluating_rosmah.pdf)
- Mondy, R.W. (2008). *Human Resource Management* (10<sup>th</sup>ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wrigl1t, P.M. (2010). *Human Resource Management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Pangow, C.L (2015). *Studi Deskriptif Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di D'Season Hotel Surabaya*. (TA No.31011081/MANI2016). Unpubli- shed undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Pariwisata Indonesia LampauI Pertumbuhan Ekonomi. (2014, March 06). *Tempo.Co Travel*. Retrieved February 29,2016, from: <https://travel.tempo.co/read/news/2014/03/06/202559869/pariwisata-indonesia-lampauI-pertumbuhan-ekonomi>
- Rama, M.J, & Vaishnavi, R. (2012). Measuring Training Effectiveness a Study: a Study In a Leading Retailing Industry In a Metropolitan City. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4). Retrieved June, 6, 2016, from: [http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/AprillEIJMMS/2\\_ELTMMS\\_VOL2\\_ISSUE4.pdf](http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/AprillEIJMMS/2_ELTMMS_VOL2_ISSUE4.pdf)

- Snell, S. & Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*(15<sup>th</sup>ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Sugiyono (2014). *Memahami Penelitian:anKualitatif* Bandung: Alfabeta.
- Triyono, A. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. (Al Arif, M. N. R.). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

\*<sup>1</sup>)Sebuah resitasi atas karya bersama Stefani Meliana Kusuma. Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2016.

## 7. Kepemimpinan

**K**epemimpinan adalah proses ketika seorang atasan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai keinginannya. Pemimpin mengarahkan dan mengoordinasikan kerja anggota kelompok. Kepemimpinan melibatkan sisi rasional dan emosional dalam pengalaman hidup manusia.

Kepemimpinan kontemporer mengkombinasikan kepemimpinan transformasional (yang berasal dari modal intelektual berupa pengetahuan dan ketrampilan), kepemimpinan sinergistik (yang berasal dari modal sosial berupa jaringan), dan kepemimpinan visioner (yang berasal dari modal spiritual berupa kepercayaan, kejujuran, dan keadilan). Penelitian kualitatif tentang kepemimpinan kontemporer dilakukan di Apotek Taurus, Madiun.

## **Kepemimpinan Kontemporer di Apotek Taurus Madiun\*)**

### **1. Pendahuluan**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini, semua sektor bisnis sedang mengalami persaingan ketat yang tidak dapat dihindari. Hal ini dapat terjadi karena banyaknya pesaing baru yang masuk dan berdampak pada dinamika pasar yang ada. Suatu bisnis akan dapat bertahan dan berkembang apabila dipimpin oleh seseorang yang kompeten dan profesional. Oleh karena itu, para pemimpin bisnis dituntut untuk dapat beradaptasi dengan kondisi saat ini karena banyak tantangan yang datang dan menguji bisnis yang sedang dipimpinya. Tidak hanya itu, seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan sesuai dengan bisnis yang dipimpinya. Sikap dan perilaku yang baik juga harus tercermin dalam diri seorang pemimpin karena secara tidak langsung hal tersebut menjadi contoh kepada pengikut – pengikutnya. Menurut Hutahaean (2021, p. 2), kepemimpinan pada hakikatnya memberikan pemahaman dan penafsiran yang luas mengenai perilaku pemimpin serta pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang dapat dilakukan oleh pemimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, memengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan dalam perusahaan (Hutahaean, 2021, p. 1).

Namun, sekarang ini banyak sekali permasalahan yang terjadi sehingga menghambat perusahaan untuk maju dan berkembang. Hal ini tentu saja tidak lepas dari peran pemimpinnya. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki

kemampuan memimpin yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan karena kegagalan atau kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan dari kualitas dan cara kepemimpinannya. Dahulu, kepemimpinan dipandang sebagai cara seorang pemimpin memengaruhi orang lain untuk menjalankan perintah dalam berbagai situasi yang berbeda atau sebagai ajang pembuktian kehebatan seorang pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah. Namun beberapa dekade terakhir ini, orang mulai memahami nilai strategis dari suatu kepemimpinan (Hartanto, 2009, p. 486).

Menurut Hartanto (2009, p. 487), kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan. Namun, masih banyak orang mengartikan kepemimpinan secara berbeda – beda. Hal ini dapat dipahami karena kepemimpinan bersifat kontekstual. Selain itu, persepsi orang tentang kepemimpinan juga dapat berubah sesuai perkembangan zaman. Peneliti terdahulu telah mendefinisikan kepemimpinan menurut ciri dan perilaku pemimpin sebagai individu (*individual traits and behaviors*), cara pemimpin memengaruhi orang lain, pola interaksi pemimpin dan pengikutnya, sifat relasi di antara peran pemimpin dan peran pengikut. Dengan demikian, suatu tujuan dapat tercapai apabila terjalin keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan dan keeluasaan dalam hubungan yang lebih erat (Sutikno, 2018, p. 51). Hubungan tersebut dapat bersifat pembimbingan, arahan, perintah, motivasi dan teladan untuk memengaruhi orang – orang yang dipimpipinnya (Sutikno, 2018, p. 5).

Saat ini, perhatian dunia bisnis dan dunia kerja tertuju pada bidang kepemimpinan. Hal ini didorong oleh keinginan para

pelaku bisnis untuk dapat memunculkan kapabilitas terbaik dari pekerja pada waktu terlibat di dalam proses penciptaan nilai. Para pelaku bisnis juga menyadari bahwa diperlukan pemimpin yang memiliki kemampuan menumbuhkan semangat anggota agar dapat mencapai kinerja yang maksimal. Saat ini, dibutuhkan pola kepemimpinan kontemporer karena pemahaman orang tentang kepemimpinan telah banyak mengalami perubahan (Hartanto, 2009, p. 502). Perusahaan memerlukan manajer dan sekaligus pemimpin yang mampu menumbuhkan budaya kerja yang kondusif untuk dapat memunculkan serta mengembangkan kapabilitas, potensi dan kekuatan karakter terbaik yang dimiliki anggota perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga mampu membawa perusahaan meraih cita – citanya dalam suasana kerja yang nyaman (Hartanto, 2009, p. 505).

Menurut Hartanto (2009, p. 504), terdapat tiga pola kepemimpinan kontemporer yang dapat digunakan yaitu kepemimpinan transformasional, sinergistik dan visioner. Ketiga pola tersebut saling berkesinambungan satu sama lain sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal, saling bersinergi dan bertekad menjaga tata nilai perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah pola yang tepat untuk pemimpin agar dapat menumbuhkan semangat dan daya juang para pekerja untuk menghadapi berbagai macam tantangan yang sedang dihadapi. Selain itu, kepemimpinan sinergistik juga diperlukan sebagai pendukung dari kepemimpinan transformasional karena realitanya di dalam tempat kerja banyak benturan kepentingan dan gagasan yang menyebabkan sikap egois yang muncul sehingga suasana kerja menjadi kacau. Oleh karena itu, kepemimpinan sinergistik dibutuhkan karena diperlukan pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa percaya, saling

menghargai, adil dan dapat membangun sinergi dari berbagai gagasan yang muncul. Untuk melengkapi kedua pola tersebut, maka kepemimpinan visioner dibutuhkan untuk menjunjung tinggi tata nilai perusahaan serta mengingatkan anggotanya untuk berperilaku sesuai nilai – nilai yang ditentukan.

Penelitian ini akan membahas mengenai kepemimpinan kontemporer di Apotek Taurus Madiun. Pada beberapa tahun terakhir, masyarakat Indonesia bahkan dunia lebih memperhatikan dan memprioritaskan kesehatannya. Hal ini tidak lepas dari dampak pandemi *Covid-19* yang melanda dunia sejak kemunculan awalnya pada awal tahun 2020. Pandemi *Covid-19* memberi dampak yang sangat besar khususnya kepada negara Indonesia ini. Mulai dari himbauan menggunakan masker, *hand sanitizer*, mencuci tangan dan menjaga jarak yang sekarang menjadi hal wajib untuk dilakukan. Selain itu, banyak masyarakat yang mulai mengonsumsi vitamin sebagai bentuk upaya menjaga kekebalan tubuh agar meminimalisir tertular *Covid-19*. Dengan demikian, keberadaan Apotek memiliki peran penting bagi masyarakat untuk membeli berbagai kebutuhan kesehatan yang diperlukan terlebih sejak kemunculan *Covid-19* seperti masker, *face shield*, *hand sanitizer*, disinfektan, alat pelindung diri, cairan infus dan berbagai macam vitamin. Oleh karena itu, pemimpin Apotek Taurus Madiun harus lebih bijak dan cerdas untuk mengupayakan pelayanan terbaik kepada masyarakat maupun kepada para karyawannya.

Saat ini, kepemimpinan di Apotek Taurus Madiun berada di tangan seorang manajer yang sudah dipercaya selama hampir tiga puluh tahun yaitu Christien Santoso. Tentu saja, menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah. Selama ini, Christien Santoso tentu saja telah mengalami berbagai macam

keadaan sulit maupun senang. Walaupun begitu, Christien Santoso selalu memperhatikan karyawan – karyawannya dalam hal pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Dalam hal pekerjaan, Christien Santoso memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja secara maksimal agar Apotek Taurus Madiun dapat mencapai target – target yang sudah ditentukan. Jika setiap tahun Apotek Taurus Madiun mendapatkan laba maka secara otomatis gaji karyawan akan naik juga. Christien Santoso juga senantiasa mengingatkan agar semua karyawan memegang teguh prinsip kejujuran. Tidak hanya itu, di luar pekerjaan, karyawan diberi kesempatan untuk dapat meminjam uang tanpa bunga sampai dengan 10 juta rupiah dan dapat diangsur hingga satu tahun.

“Kalau mereka kerjanya bagus, karyawan *eee* apoteknya *tu* penghasilannya bagus juga otomatis setiap tahun kita bisa naik gaji. *Nah* jadi mereka kalau *pengen* naik gaji ya mereka harus bekerja yang benar. Jadi *eee* jangan menggelapkan, jangan mencuri”.<sup>263</sup>

“Dengan adanya motivasi mereka kerjanya jadi benar. Jadi *eee* jadi kalau karyawan itu kerjanya benar kita *kan* bisa memberi *reward kayak* umpama *eee* apoteknya berjalan lancar jadi kita juga bisa mereka butuh, *oo* Bu Chris ini pinjam sepuluh jutalah, bayarnya sepuluh kali. Kita memang memberi karyawan *tu eee* pinjaman maksimal 10 juta. Supaya apa? Saya punya apotek *kan* gajinya UMR, jadi walaupun mereka gaji UMR mereka *pengen* beli kulkas bisa beli, mereka sepeda motor pun bisa

---

<sup>263</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

punya. *Gitu* jadi *eee* itu di kerjaan mereka *ndak* mikirin uang lagi, *o* ini *ndak* punya ini *ndak* punya. Supaya mereka *ngga* gelap mata. Kerjanya bisa lebih konsentrasi jadi apoteknya berjalan lancar”.<sup>264</sup>

Dari contoh kasus di atas, pemimpin Apotek Taurus menerapkan kepemimpinan transformasional yaitu berkaitan dengan konsiderasi pribadi dan juga motivasi inspirasional.

Masih berkaitan dengan pola kepemimpinan kontemporer, pemimpin Apotek Taurus Madiun juga mengupayakan agar para karyawannya dapat bekerja sama dengan baik. Kerja sama tersebut dapat dilakukan antar masing – masing karyawan maupun antar divisi. Pemimpin juga berusaha untuk menyatukan semua perbedaan yang ada. Mulai dari perbedaan pendapat, perbedaan pola pikir dan kepribadian. Dengan adanya perbedaan – perbedaan tersebut maka tingkat kecenderungan terjadinya konflik juga semakin tinggi.

“Masalah yang umum terjadi *mmm*. Biasanya ya perbedaan pendapat antara individu satu sama yang lainnya. Karena *kan* hal wajar juga ya. Pemikirannya yang berbeda – beda itu”.<sup>265</sup>

Pemimpin Apotek Taurus Madiun memiliki cara tersendiri untuk menyelesaikan konflik yang terjadi yaitu dengan

---

<sup>264</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>265</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

cara berdialog kepada masing – masing karyawan yang terlibat secara bergantian. Jadi pemimpin Apotek Taurus akan mengintrogasi karyawan secara empat mata sehingga diharapkan kejujuran dan keterbukaan dari karyawan. Tidak hanya itu, pemimpin juga mencari informasi dari bagian lain sehingga mendapatkan sudut pandang dari semua pihak. Setelah menemukan akar masalahnya, maka yang bersangkutan akan mendapatkan surat peringatan. Jika yang bersangkutan mendapatkan surat peringatan tiga kali, maka secara otomatis akan langsung dikeluarkan. Hal itu dilakukan untuk mengoptimalkan kegiatan Apotek Taurus Madiun dan sekaligus menjadi peringatan bagi semua karyawan agar bekerja semaksimal mungkin.

“Kalau setelah dilihat permasalahannya *o* yang salah ini. Si A *gitu* yang salah. Ya saya beri tau dalam masalah ini kamu yang salah. Saya jelasin kesalahannya di mana. Itu *gitu* biasanya atau cuma salah paham ya kalau bertemu otomatis *kan* saling saling bicara *kan*. Ini permasalahannya si A ini, si B ini. *Nah* kalau mereka bicara sendiri mungkin *ndak* dapat hasil. Tapi karena ada saya, jadi ada yang didengerin dan saya juga bisa menilai *kan* biasanya orang ketiga *tu* biasanya bisa menilai dimana letak *waste*-nya *gitu*”.<sup>266</sup>

Dalam kasus diatas, pemimpin Apotek Taurus Madiun menerapkan kepemimpinan sinergistik yaitu dalam manajemen konflik.

---

<sup>266</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

Selain itu, salah satu masalah yang pernah dihadapi adalah pada tahun 2011 tepatnya pada bulan Januari, ada karyawan bagian reseptir yang menggelapkan uang perusahaan bernilai ratusan juta rupiah sehingga menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan. Tentu saja sebagai seorang pemimpin, Christien Santoso harus berani menindak tegas karyawan yang melanggar ketentuan dan tata nilai perusahaan. Christien Santoso kemudian memutuskan untuk melaporkan kasus tersebut ke pihak kepolisian untuk ditindak lanjuti. Ternyata setelah diselidiki, hal itu dapat terjadi karena pelaku mencuri faktur dan memalsukannya. Saat itu, faktur masih ditulis secara manual sehingga mudah untuk dipalsukan. Sejak kejadian itu, Christien Santoso memutuskan untuk memperbaharui cara kerjanya dengan menggunakan sistem komputer. Seluruh komponen dalam Apotek Taurus menggunakan komputerisasi sehingga dapat lebih aman dan sulit untuk dipalsukan.

“Itu kira – kira sepuluh tahunan yang lalu. Jadi *eee* kami belum komputerisasi. *Nah* jadi *eee customer* yang sudah bayar, uangnya *nggak* disetorin. Dia bikin nota palsu ke *customer*. Jadi nota yang dikeluarkan sama apotek tetap kembali ke apotek. Itu ada tiga karyawan saya. Saya, nominalnya *nggak usah* disebutin ya. *Eee* itu untuk *shock* terapi pegawai saya yang lain, saya laporkin ke polisi penggelapan itu”.<sup>267</sup>

“Itu di kita diawal itu yang di apotek – apotek Madiun itu mungkin yang komputerisasi salah satu *eee* pelopornya

---

<sup>267</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

mungkin ya saya. Memang, memang *eee* apa ya. Kita mau maju kalau *nggak* mau *spend money* ya *nggak* bisa”.<sup>268</sup>

Dari kasus di atas, maka Christien Santoso menerapkan kepemimpinan kontemporer yaitu pola kepemimpinan visioner karena menjunjung tinggi tata nilai perusahaan dengan berani menindak lanjuti dan memberi sanksi tegas bagi siapa saja yang berperilaku buruk sehingga merugikan perusahaan. Selain itu, kepemimpinan visioner yang diterapkan juga tercermin ketika Christien Santoso mengganti cara kerjanya yang lama yaitu secara manual, lalu digantikan oleh sistem komputer sehingga lebih relevan di masa sekarang ini serta meminimalisir adanya kecurangan – kecurangan yang bisa saja dilakukan.

Peneliti tertarik membahas topik ini karena ingin mengetahui lebih dalam mengenai pola kepemimpinan kontemporer yang selama dua belas tahun diterapkan oleh pemimpin Apotek Taurus Madiun yaitu Christien Santoso. Bukan tanpa alasan, Christien Santoso mendapatkan kepercayaan selama ini karena cara kepemimpinannya yang tegas dan selalu mengambil langkah atau keputusan strategis yang tepat sehingga Apotek Taurus Madiun terus berkembang di masa kepemimpinan Christien Santoso. Tentunya hal tersebut dapat terjadi karena pola kepemimpinan kontemporer yang dilakukannya.

Penelitian ini mengacu kepada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mardika (2019) dan Wiyono (2020). Namun tentu

---

<sup>268</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

saja ada perbedaan – perbedaan mendasar yang membuat penelitian ini perlu dilakukan. Mardika (2019), meneliti mengenai Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (Iwapi) Surabaya yang merupakan organisasi pengusaha wanita berbadan hukum tertua di Indonesia. Keberlanjutan organisasi ini tidak lepas dari perubahan serta penyesuaian yang dilakukan pemimpin di dalamnya. Iwapi Surabaya telah menerapkan pola kepemimpinan kontemporer namun memiliki kekurangan dalam meningkatkan konsiderasi pribadi, motivasi inspirasional dan dalam melakukan kolaborasi cerdas. Sedangkan Wiyono (2020), meneliti mengenai UD Bintang Elektronik Surabaya. Pemimpin telah berusaha menerapkan pola kepemimpinan kontemporer namun ia menganggap bahwa konsiderasi pribadi tidak perlu dilakukan karena ia menganggap hubungan antara pemimpin dan karyawan hanya sebatas persoalan pekerjaan saja. Dari kedua contoh diatas, ada perbedaan subjek penelitian, lokasi penelitian, latar belakang masalah dan cara penerapan pola kepemimpinan kontemporer yang dilakukan oleh pemimpin Apotek Taurus Madiun yang menarik untuk diteliti.

Fenomena yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa di Apotek Taurus Madiun terdapat pola kepemimpinan kontemporer. Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana pola kepemimpinan kontemporer yang dijalankan maka dalam penelitian ini akan dilakukan studi deskriptif dalam bentuk narasi mengenai kepemimpinan kontemporer yang ada di Apotek Taurus Madiun.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah: Bagaimana kepemimpinan kontemporer di Apotek Taurus Madiun?

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Kepemimpinan**

#### **2.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Menurut Hartanto (2009, p. 560), kepemimpinan bukan konsekuensi dari hubungan atasan–bawahan saja atau merupakan perwujudan dari faktor hubungan yang mengalir dari atas ke bawah, melainkan merupakan suatu proses yang arahnya bersifat timbal balik. Pemimpin dihargai karena kecerdasan, keterbukaan, kejujuran dan kredibilitas yang dimilikinya. Kepemimpinan yang sejati adalah kepemimpinan yang dijalankan dengan tulus sehingga semua perilaku pemimpin dilihat sebagai perilaku autentik yang dapat dipercaya oleh anggotanya.

Menurut Hutahaean (2021, p. 2), kepemimpinan ialah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, memengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang pemimpin yang tergantung dari berbagai faktor, baik secara internal maupun eksternal. Kepemimpinan juga merupakan suatu keterampilan dan kemampuan seseorang memengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah dalam berpikir dan bertindak supaya perilaku yang awalnya individualistik dan egosentrik dapat berubah menjadi perilaku organisasional.

## **2.2 Kepemimpinan Kontemporer**

### **2.2.1 Definisi Kepemimpinan Kontemporer**

Menurut Hartanto (2009, p. 504), seorang pemimpin harus memiliki tiga pola kepemimpinan kontemporer, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sinergistik dan kepemimpinan visioner. Ketiga pola tersebut saling mendukung satu sama lain untuk dapat mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. Berikut merupakan pola kepemimpinan kontemporer menurut Hartanto.

#### **2.2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Hartanto (2009, p. 512), kepemimpinan transformasional telah terbukti berhasil memunculkan kinerja yang hasilnya melebihi target. Pada saat yang sama, anggota perusahaan tidak merasa terbebani oleh pekerjaan mereka. Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai suatu cara untuk memengaruhi orang lain sehingga mereka bekerja dengan maksimal dan memberikan kemampuan terbaiknya pada saat bekerja. Tentunya, pemimpin mengharapkan agar mereka dapat bekerja maksimal dengan semangat yang tinggi secara konsisten sehingga nantinya akan berkembang menjadi pemimpin di lingkungannya masing – masing. Pemimpin transformasional biasanya bersikap proaktif. Bukan hanya ingin memaksimalkan kinerja, melainkan juga mengembangkan kemampuan yang dimiliki anggota perusahaan. Dengan demikian, pemimpin yang transformasional akan membantu anggota untuk berkembang dan menjadi dewasa dengan menunjukkan jiwa pelayanan yang tulus. Praktik kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat perilakunya yaitu :

a. **Konsiderasi Pribadi**

Pemimpin harus memahami status, posisi dan harapan para anggota dengan baik. Tidak hanya memikirkan bagaimana mempekerjakan anggotanya saja namun juga peduli dengan harapan, kebutuhan, kehidupan pribadi dan aspirasi pengembangannya. Selain itu seorang pemimpin harus menunjukkan kepedulian secara pribadi karena setiap individu memiliki keunikan masing – masing. Jika itu semua dilakukan dengan tulus, maka anggota akan terpacu untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga mencapai kerja yang maksimal dan berdampak baik bagi perusahaan. Perilaku seperti ini akan membentuk rasa saling percaya dan saling menghargai satu sama lain.

b. **Stimulasi Intelektual**

Pemimpin menyikapi segala perbedaan dengan bijak (kepentingan, pendapat, potensi, kompetensi, wawasan). Pemimpin juga mengajak anggotanya untuk berdialog dan berdiskusi secara berkelanjutan, bersikap terbuka sehingga menumbuhkan rasa saling percaya dan saling membutuhkan sesama anggota. Pemimpin juga harus bisa menjadi pendengar yang baik karena dengan demikian juga akan memperdalam dan memperkaya pengetahuannya tentang persoalan yang sedang dihadapi. Seorang pemimpin yang mampu melakukan stimulasi intelektual akan membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi, mengasah kepekaan mengenai kesamaan dan perbedaan dalam pikiran masing – masing anggota serta memberikan pencerahan mengenai keyakinan dan tata

nilai dari pemimpin dan anggota. Jika proses tersebut berlangsung dengan baik, semua orang yang terlibat didalamnya akan mengalami transformasi menuju kehidupan kerja yang lebih cerdas.

c. Motivasi Inspirasional

Kepemimpinan yang inspirasional sering disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatis. Pemimpin perlu memunculkan kharisma dan inspirasi yang positif sehingga menyebabkan orang lain terinspirasi dan menjadi semakin percaya diri, merasa kontribusinya berharga, serta ingin menunjukkan kepada pemimpin bahwa anggota dapat menyelesaikan tugas – tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Pemimpin juga dapat membangun motivasi kerja para anggota dengan cara menumbuhkan inspirasi bahwa apa yang dilakukan tersebut sangat berharga bagi kepentingan semua pihak. Pemimpin yang inspirasional harus membagikan pengaruh baiknya kepada para anggota sehingga suasana kerja menjadi positif sehingga terjalin keakraban, luwes dan terbuka.

d. Idealisasi Pengaruh

Seorang pemimpin dapat memengaruhi anggotanya dengan memanfaatkan kelebihan intelektualnya, gagasannya yang lebih orisinil dan kemampuan untuk menunjukkan kepada anggota betapa pentingnya kontribusi mereka secara individu maupun kelompok untuk mewujudkan cita – cita bersama. Dengan begitu, pemimpin dapat membangun kepercayaan anggota pada pekerjaan yang dilakukan. Kepercayaan ini dapat terbangun karena anggota melihat pemimpin mereka

berkontribusi secara nyata, mewujudkan hasil yang dicita – citakan sehingga mereka juga ingin menjadi bagian dari keberhasilan itu. Secara tidak langsung, pemimpin dijadikan panutan oleh anggota.

### **2.2.1.2 Kepemimpinan Sinergistik**

Menurut Hartanto (2009, p. 522), kepemimpinan sinergistik pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai pola kepemimpinan yang mampu membangkitkan semangat anggota untuk memadukan pemikiran mereka menjadi pemikiran bersama yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dan melebihi target. Pola kepemimpinan ini dicirikan oleh beberapa perilaku yang khas, mulai yang berkaitan dengan penanganan konflik dan perpecahan internal, pengembangan solidaritas yang rasional, sampai dengan pelaksanaan kerja sama yang sinergistik.

Dalam kepemimpinan sinergistik terdapat tiga perilaku seorang pemimpin antara lain:

#### **a. Manajemen Konflik**

Tempat kerja kontemporer adalah tempat yang penuh dengan kebinekaan. Antar sesama anggota perusahaan memiliki berbagai kebutuhan, kepentingan, tingkat kedewasaan, karakter dan kompetensinya yang berbeda – beda sehingga membentuk kebinekaan. Dengan adanya kebinekaan, setiap individu akan mendapatkan sudut pandang yang berbeda. Namun apabila disikapi secara salah maka dapat menimbulkan konflik yang kontraproduktif dan memunculkan suasana kacau. Pemimpin yang sinergistik perlu mencegah konflik di tempat kerja dan perlu menumbuhkan kesadaran di

antara anggota bahwa kebinekaan adalah fenomena wajar yang justru menawarkan banyak peluang untuk berinovasi maupun kesempatan untuk mengembangkan ide – ide yang ada. Penanganan konflik perlu dilakukan secara lugas, terbuka dan membutuhkan keberanian untuk menjadikan konflik sebagai suatu isu yang patut dicarikan pemecahannya oleh pihak – pihak terkait dengan terbuka, adil dan tuntas.

b. Membangun Solidaritas

Pemimpin memiliki kemampuan untuk membangun relasi baik internal dengan meningkatkan solidaritas antar karyawan, maupun eksternal dalam membangun kerja sama dengan mitra bisnis seperti *supplier* dan *customer*. Selain itu, pemimpin juga mengajak untuk memadukan pemikiran individu anggota menjadi pemikiran bersama yang dapat dipraktekkan secara efektif untuk saling berkembang dan maju bersama sesuai cita – cita bersama.

c. Kolaborasi Cerdas

Pemimpin harus menghargai perbedaan pendapat dan kepentingan yang muncul di tempat kerja. Pemimpin ingin agar semua anggota aktif berpartisipasi di dalam pemecahan masalah dengan menuangkan ide – ide terbaiknya. Pemimpin juga akan mengembangkan tataran kerja yang sama rata di mana setiap orang mendapat peluang yang sama untuk memberikan kontribusi terbaik mereka pada saat bekerja. Pemimpin adalah orang yang mampu menciptakan sistem kerja positif di mana dapat saling berdialog secara cerdas untuk membahas berbagai permasalahan yang sedang

dihadapi dengan sikap keterbukaan dan transparansi yang menerima kritik serta menyikapi dengan positif.

### **2.2.1.3 Kepemimpinan Visioner**

Menurut Hartanto (2009, p. 533), kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan agar sesama anggota perusahaan dapat bekerja sama secara sinergistik dengan cara memberi arahan dan makna. Pemimpin harus dapat mengarahkan dengan baik dan benar pemanfaatan kapabilitas kolektif. Pemimpin visioner berfungsi sebagai pengarah dan panutan moral yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja dan berusaha selaras dengan tata nilai perusahaan agar dapat meraih cita – cita yang ingin dicapai bersama, serta dapat membantu anggota untuk berkontribusi secara tepat dan rasional pada saat proses penciptaan nilai. Sebagai panutan moral, pemimpin visioner berkewajiban untuk menjaga agar semua usaha perusahaan dijalankan sesuai etika, tata nilai, norma dan prinsip bisnis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, pemimpin yang visioner menunjukkan dengan perbuatan nyata bagaimana semua ketentuan normatif tersebut dipraktekkan dalam kehidupan kerja dan usahanya sehari – hari. Jadi, perilaku kepemimpinan visioner adalah juga perilaku kepemimpinan yang berprinsip. Kepemimpinan visioner memiliki tiga peran fungsi, antara lain :

#### **a. Panutan Moral**

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang memegang teguh tata nilai, norma dan prinsip yang telah disepakati bersama. Ia mewujudkan semuanya dalam bentuk tindakan nyata di dalam perilaku kerja dan kegiatan usahanya. Pemimpin visioner menjadi panutan bagi

anggota, bukan karena ditakuti melainkan karena selalu *walk the talk*. Wibawanya dibangun melalui keunggulan intelektual dan konsistensinya dalam berperilaku etikal dan menjunjung tata nilai perusahaan. Ia dihormati anggota karena kecerdasan dan kebajikannya, bukan karena kekuasaan dan otoritasnya.

b. Pengembangan Aspirasi

Pemimpin visioner harus mampu memaparkan harapan dan cita – cita anggota perusahaan dengan baik. Artinya, pemimpin yang visioner perlu mengembangkan kepekaannya agar dapat dengan cepat dan tepat mendeteksi berbagai harapan yang muncul dari anggotanya. Pemimpin perlu menjelaskan aspirasi bersama dalam bahasa yang mudah dipahami agar membangkitkan minat anggota untuk ikut berpartisipasi dalam perwujudannya. Perwujudan aspirasi tersebut juga harus selaras dengan usaha untuk maju dan bertumbuh kembang bersama. Salah satu keunggulan pemimpin yang visioner ditentukan oleh kemampuannya untuk menggambarkan aspirasi sebagai suatu cita – cita di masa depan dengan matang. Cita – cita tersebut dipresentasikan secara menarik sehingga mampu meningkatkan kualitas kerja dan usaha ke titik maksimal dari anggota perusahaan.

c. Pemaknaan Kerja

Pemimpin visioner menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan anggota karena menurutnya pekerjaan itu diperlukan perusahaan untuk mencapai cita – cita idealnya. Pemaknaan kerja dapat juga diartikan sebagai idealisasi kerja di mana anggota menganggap apa yang

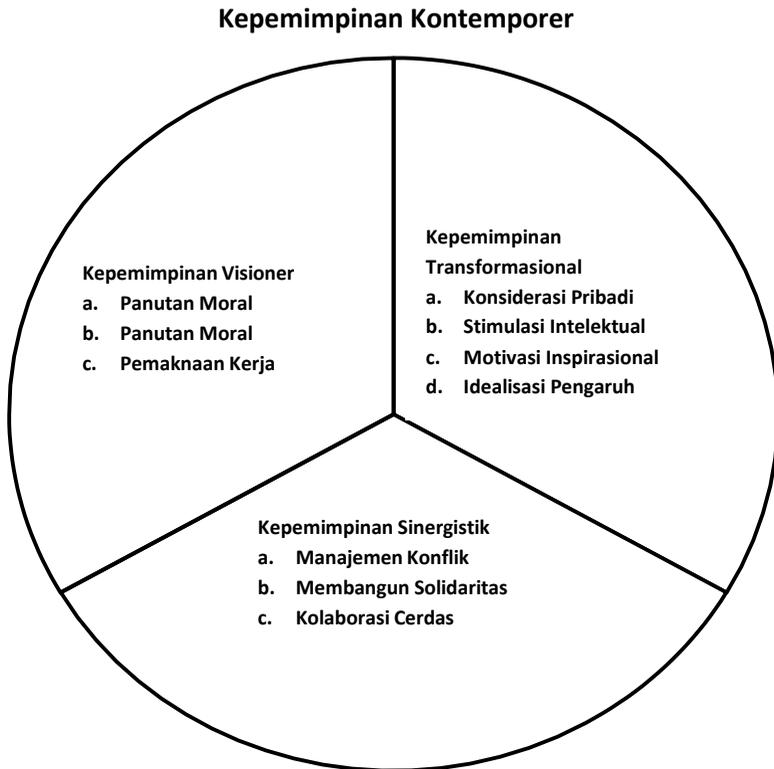
dikerjakannya merupakan pilihan yang terbaik. Pemimpin visioner adalah orang yang secara konsisten menjaga agar semua kerja dan usaha yang dijalankannya tetap kearah yang benar, maju dan bertumbuh kembang bersama secara serentak. Pemaknaan kerja ini tercermin dari caranya menjalankan misi perusahaan di bawah kepemimpinannya.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian terkait kepemimpinan kontemporer yang sudah dilakukan sebelumnya :

Judul	Pengarang (Tahun)	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
Kepemimpinan Kontemporer di Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) Surabaya	Mardika (2019)	Mengetahui kepemimpinan kontemporer di Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) Surabaya	Kepemimpinan kontemporer di IWAPI Surabaya memperhatikan konsiderasi pribadi
Studi Deskripsi Kepemimpinan Kontemporer pada UD Bintang Elektronik Surabaya	Wiyono (2020)	Mengetahui kepemimpinan kontemporer di UD Bintang Elektronik	UD Bintang Elektronik telah berusaha menerapkan kepemimpinan kontemporer, namun belum maksimal

## 2.4 Kerangka Berpikir



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

Sumber: Hartanto (2009, p.504), Dimodifikasi oleh Wiyono (2020)

## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dalam bentuk narasi. Menurut

Moleong (2016), metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang berkaitan tentang pengalaman subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Kualitatif deskriptif adalah metode yang dilakukan dengan cara deskripsi karena data yang diperoleh menggunakan kata-kata maupun gambar. Penelitian ini digunakan untuk menggambarkan kondisi yang apa adanya tanpa menambah, mengurangi, ataupun memanipulasi objek yang akan diteliti.

Sedangkan menurut Clandinin (2007), penelitian narasi adalah penelitian yang menceritakan urutan peristiwa secara terperinci. Dalam jenis ini, peneliti menggambarkan kehidupan seseorang, mengumpulkan cerita tentang kehidupan seseorang dan menuliskan cerita pengalaman seseorang tersebut (dalam Santoso, 2022, p. 183). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dalam bentuk narasi karena akan menjelaskan bagaimana kepemimpinan kontemporer di Apotek Taurus Madiun dan memberikan masukan dengan kepemimpinan kontemporer yang disarankan oleh Hartanto.

## **3.2 Definisi Konseptual**

### **3.2.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk dapat memengaruhi, mengatur dan memastikan bahwa apa yang ia pimpin sesuai dengan cita – cita perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti akan mengamati bagaimana kepemimpinan kontemporer yang diterapkan oleh pemimpin Apotek Taurus Madiun.

### 3.2.2 Kepemimpinan Kontemporer

Kepemimpinan kontemporer merupakan sosok seorang pemimpin yang mampu menjalin hubungan baik dengan anggotanya sekaligus memberikan *support* didalam maupun di luar lingkungan kerja sehingga anggota akan memiliki motivasi lebih untuk semangat dalam bekerja sehingga dapat mencapai kemampuan maksimalnya. Hal ini tentunya akan berdampak baik dalam mencapai cita – cita yang sudah direncanakan. Menurut Hartanto (2009, p. 504) terdapat tiga pola kepemimpinan kontemporer, antara lain :

1. Kepemimpinan transformasional adalah cara seorang pemimpin untuk mengoptimalkan kinerja para anggotanya dengan cara menumbuhkan semangat demi mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini akan melihat bagaimana cara pemimpin Apotek Taurus mendorong anggotanya untuk bekerja secara maksimal sehingga dapat mencapai cita – cita bersama.
  - a. Konsiderasi pribadi adalah upaya seorang pemimpin untuk peduli dengan anggotanya didalam maupun diluar lingkungan kerja. Sehingga dengan begitu, tumbuh rasa percaya antara anggota dengan pemimpin sehingga dapat berpengaruh positif terhadap kinerjanya.
  - b. Stimulasi intelektual adalah dorongan yang dilakukan oleh pemimpin kepada anggotanya untuk mengembangkan kemampuan berpikirnya dengan cara berdialog, bertukar pendapat dan terbuka satu sama lain sehingga dapat membangkitkan dan menajamkan kepekaan antar anggota dengan pemimpin.

- c. Motivasi inspirasional adalah cara pemimpin untuk dapat menularkan rasa semangat dan keinginan berkembang ke para anggotanya dengan cara menumbuhkan inspirasi bahwa apa yang dilakukan sangat berharga bagi perusahaan. Pemimpin juga harus dapat menyebarkan sikap positif sehingga mengurangi ketegangan antara anggota dan pemimpin.
  - d. Idealisasi pengaruh adalah keinginan pemimpin untuk memengaruhi anggotanya dengan sikap, tindakan dan ide – ide yang dimiliki sehingga dapat dijadikan contoh atau panutan oleh karyawan.
2. Kepemimpinan sinergistik, pemimpin memiliki peran yang sangat penting karena harus dapat menjadi orang yang mampu menjalin hubungan positif didalam maupun diluar area pekerjaan agar perusahaan memiliki citra baik di mata pelanggan, *supplier* ataupun pihak lainnya yang terlibat dalam perusahaan. Selain itu, tak jarang pula pemimpin harus menghadapi dan menyelesaikan berbagai macam konflik yang sering kali terjadi baik konflik dengan pihak eksternal maupun internal perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu mengatasinya dengan bijak dan adil agar sinergitas yang sudah dibangun sebelumnya tidak hancur begitu saja bahkan harus semakin berkembang lebih baik.

Dalam hal ini, mencakup tiga bagian penting yang dapat menjadi landasan keberhasilan kepemimpinan sinergistik, antara lain :

- a. Manajemen konflik, pemimpin Apotek Taurus Madiun harus dapat mengayomi dan menyatukan perbedaan antar anggota agar meminimalisir terjadinya konflik.
  - b. Membangun solidaritas, pemimpin Apotek Taurus Madiun harus dapat membangun dan menjaga relasi yang baik. Solidaritas yang dimaksud dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Di sisi internal, pemimpin Apotek Taurus Madiun dituntut untuk dapat meningkatkan solidaritas antar karyawan. Sedangkan di sisi eksternal, pemimpin Apotek Taurus Madiun harus mampu membangun kerja sama yang baik dengan *supplier* dan *customer*.
  - c. Kolaborasi cerdas, dalam hal ini, pemimpin Apotek Taurus Madiun harus memastikan semua anggotanya mau ikut berpartisipasi dalam pemecahan suatu masalah, dengan begitu akan muncul sudut pandang yang berbeda antar anggota dalam menyikapi suatu masalah. Dengan demikian, secara tidak langsung anggota yang terlibat akan berkembang secara intelektual.
3. Kepemimpinan visioner, berfungsi sebagai panutan moral yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja dan berusaha sesuai dengan tata nilai perusahaan agar dapat meraih tujuan perusahaan, serta membantu karyawan untuk berkontribusi dalam proses bekerja. Seorang pemimpin harus memiliki prinsip yang kuat. Kepemimpinan visioner memiliki tiga peran fungsi, yaitu:
    - a. Panutan moral, pemimpin Apotek Taurus Madiun harus memberikan contoh yang positif dalam bekerja

kepada karyawannya. Contoh tersebut meliputi sikap, perbuatan, kejujuran dan semangat dalam meraih cita – cita perusahaan. Selain itu, pemimpin juga menekankan untuk selalu memperhatikan tata nilai perusahaan dalam bekerja.

- b. Pengembangan aspirasi, pemimpin Apotek Taurus Madiun harus mendorong karyawan untuk mengembangkan kualitas dirinya serta berani dalam menyuarkan aspirasi yang dimiliki demi kesuksesan meraih cita – cita bersama.
- c. Pemaknaan kerja, upaya pemaknaan kerja di Apotek Taurus Madiun bertujuan untuk meyakinkan karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan sudah memenuhi nilai – nilai yang ada sehingga pekerjaan yang ia lakukan berharga di mata pemimpin dan perusahaan.

### **3.3 Objek dan Subjek Penelitian**

Objek yang akan diteliti ialah kepemimpinan kontemporer yang dilakukan oleh pemimpin Apotek Taurus Madiun. Sedangkan subjek yang menjadi bagian penting dari penelitian ini adalah Pratiktio Tandiono selaku *owner* yang mempercayakan Christien Santoso sebagai manajer Apotek Taurus dikarenakan ada kedekatan emosional antara *owner* dan manajer, Christien Santoso yang menduduki jabatan sebagai Manajer atau dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin karena dipercaya untuk mengelola seluruh kegiatan operasional dan SDM di Apotek Taurus Madiun, Bety Kurnia selaku Apoteker yang menjadi penanggung jawab Apotek Taurus Madiun, Karyawan yang menjadi bagian dari penelitian ini karena sudah

berpengalaman dan ikut serta dalam perkembangan Apotek Taurus Madiun. Yang terakhir ialah pelanggan Apotek Taurus Madiun.

### **3.4 Sumber Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer adalah suatu data yang didapatkan secara langsung dari sumber dan diberikan kepada peneliti. Sumber data primer bisa didapatkan dengan metode wawancara dengan subjek penelitian secara langsung (Sugiyono, 2013, p. 225).

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Wawancara**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui metode wawancara. Wawancara adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung atau percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan (Hardani et al., 2020, p. 137).

Wawancara biasanya digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk menemukan pokok permasalahan yang akan diteliti. Selain itu wawancara juga digunakan ketika peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut (Sugiyono, 2013, p. 137).

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur. Namun, pada penelitian ini peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur. Menurut Sugiyono

(2013, p. 140), wawancara tidak terstruktur adalah panduan wawancara yang dilakukan untuk menemukan permasalahan dengan lebih terbuka, dimana kedua belah pihak saling bertukar pendapat, dan ide-idenya secara mendalam.

### **3.6 Theoretical Sampling**

Menurut Glaser (1967), *theoretical sampling* adalah suatu proses dalam pengumpulan data dimana peneliti mengumpulkan, mengodekan, dan menganalisis, serta menentukan data yang perlu untuk dikumpulkan selanjutnya dan dimana data tersebut bisa didapatkan untuk mengembangkan teori yang mulai nampak perlahan-lahan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013, p. 218), dalam teknik *purposive sampling*, informan dipilih dengan mempertimbangkan berbagai hal dari peneliti karena dianggap paling memahami tentang apa yang ingin diketahui, atau mungkin informan adalah sosok yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam objek penelitian sehingga memudahkan peneliti dalam mendapatkan informasi tentang objek yang diteliti.

### **3.7 Uji Keabsahan Data**

Ada berbagai macam cara untuk menguji keabsahan data yang berasal dari informan kepada peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber data. Menurut Sugiyono (2013, p. 241), triangulasi merupakan teknik yang dilakukan dengan cara menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Kegunaan triangulasi adalah untuk melacak ketidaksamaan antara data yang diperoleh dari satu informan dengan informan lainnya.

Kegunaan triangulasi sumber data ialah untuk menguji kredibilitas data yang ada dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2013, p. 274).

### **3.8 Analisis Data Kualitatif**

Bogdan (dalam Sugiyono, 2013, p. 244), menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga lebih mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Miles dan Huberman (dalam Hardani, et al., 2020, p. 163), menjelaskan bahwa data yang muncul dalam analisis kualitatif berupa kata – kata dan bukan rangkaian angka. Data itu dikumpulkan dalam berbagai macam cara seperti wawancara, dan selanjutnya diproses melalui perekaman, pencatatan, pengetikan, tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata – kata yang disusun ke dalam teks.

Analisis menurut Miles dan Huberman (dalam Hardani, et al., 2020, p. 163), dibagi dalam tiga alur tahapan yang terjadi bersamaan. Ketiga alur tersebut antara lain :

#### **1. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Data dalam penelitian kualitatif umumnya berupa narasi deskriptif. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan – catatan lapangan. Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuat yang taidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga simpulan – simpulan akhirnya dapat ditarik

dan di verifikasi.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya. Dengan begitu, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

## 3. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Kesimpulan awal sifatnya masih sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang lebih kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data selanjutnya. Namun, bila kesimpulan awal valid dan konsisten saat semua data sudah didapatkan maka kesimpulan tersebut dapat dikatakan kredibel. Simpulan yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan dalam pembahasan. Pembuatan simpulan proses analisis data dapat dilakukan dengan mencari hubungan antara apa yang dilakukan (*what*), bagaimana melakukannya (*how*), mengapa dilakukan seperti itu (*why*) dan bagaimana hasilnya (*how is the effect*).

## 4. Analisis dan Pembahasan

### 4.1 Gambaran Umum

#### 4.1.1 Profil Perusahaan

Apotek Taurus Madiun pertama kali didirikan pada tahun 1948. Berlokasi di pusat Kota Madiun yaitu Jalan Pahlawan

No.89. Namun sejak awal berdirinya hingga sekarang ini, Apotek Taurus Madiun telah beberapa kali berpindah kepemilikan. Pada tahun 1984, Apotek Taurus Madiun dibeli oleh Pratikto Tandiono yang merupakan seorang pengusaha apotek dari Kota Kediri dari tangan Suwandi yang pada saat itu merupakan seorang dokter di Klinik paru – paru Kota Madiun. Pada awal kepemilikan Pratikto Tandiono, kepemimpinan Apotek Taurus dipercayakan kepada salah satu karyawannya yang bernama Erna, pada saat itu ia bertugas di Kediri dan dipindahkan ke Apotek Taurus Madiun. Beberapa tahun kemudian Erna memutuskan akan menikah dan keluar dari Apotek Taurus Madiun. Selanjutnya, *owner* mencari pengganti untuk memimpin jalannya Apotek Taurus Madiun yaitu Yakob. Beberapa lama kemudian, Yakob dikeluarkan oleh *owner* karena menurutnya dibawah kepemimpinan Yakob, Apotek Taurus Madiun tidak mengalami perkembangan. Lalu pada tahun 1994, *owner* menawarkan kepada Christien Santoso yang merupakan anak dari teman baik kakaknya yang bernama Heronimus Tandia untuk memimpin Apotek Taurus Madiun. Sejak saat itu hingga sekarang ini, Christien Santoso tetap dipercaya *owner* untuk memimpin jalannya Apotek Taurus Madiun.

Di awal kepemimpinannya, Apotek Taurus hanya menerima resep dan HV (*Hand Verkoop*) atau pelayanan obat bebas yang merupakan peninggalan dari Yakob, pemimpin Apotek Taurus Madiun sebelumnya. Christien Santoso menduga bahwa hal ini yang membuat Apotek Taurus Madiun tidak ada perkembangan dan akhirnya Yakob dikeluarkan. Setelah tiga tahun memimpin, Christien Santoso dihadapkan oleh tantangan yang begitu besar yaitu pada tahun 1997 / 1998. Peristiwa besar tersebut berakibat pada bunga bank yang kecil sehingga

dimanfaatkan oleh para dokter – dokter yang memiliki uang lebih untuk membuka apotek sendiri. Hal ini membuat pendapatan Apotek Taurus Madiun turun drastis karena semakin banyak kompetitor dan pada saat itu sumber pendapatan utama hanya mengandalkan dari resep saja. Dengan berjalannya waktu, pemimpin mulai mencari ide supaya Apotek Taurus Madiun tetap bisa *survive* ditengah tantangan ini.

“Ya begitu kita tau banyak resep kita yang turun, itu *kan* indikasi *kan*. Kalau kita *nggak* baca situasi, cuma mengandalkan resep aja otomatis *kan* bangkrut ya. Karena pendapatan murni *tu* memang dari situ. Jadi *eee* harus pandai – pandainya kita baca situasi dan kondisi. Memang waktu itu pas pemerintah itu apa ya namanya ya *eee* program pemerintah yang, jadi puskesmas sama rumah sakit itu boleh *order* obat sendiri. Dulu *kan* harus melalui gudang farmasi kalau *nda* salah. Itu peluang, memang pas momennya”.<sup>269</sup>

Kutipan wawancara diatas menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membaca situasi dan memanfaatkan peluang. Hal ini berkaitan dengan kepemimpinan kontemporer karena pada masa sekarang ini, perubahan akan terus terjadi dan tantangan – tantangan akan berdatangan sehingga seorang pemimpin dituntut untuk beradaptasi sesuai dengan masanya.

Tidak lama kemudian, ada program pemerintah yang intinya adalah puskesmas diberi dana untuk membeli obat

---

<sup>269</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 18 Mei 2023

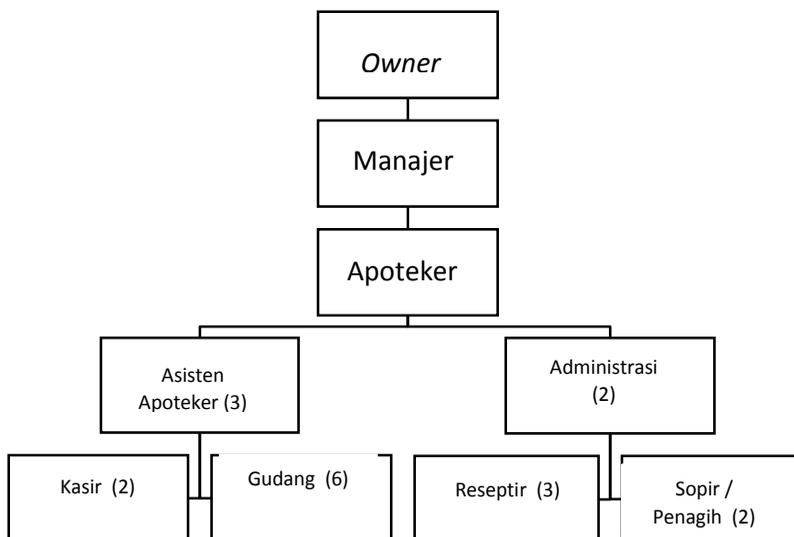
sendiri. Setelah pemimpin mengetahui informasi tersebut, pemimpin merasa bahwa ada peluang yang dapat dimanfaatkan. Kemudian pemimpin mengajukan permohonan kepada *owner* untuk membeli mobil yang digunakan untuk berkeliling *door-to-door* ke puskesmas – puskesmas dan dokter – dokter di wilayah Madiun dan sekitarnya. Melihat permohonan tersebut, *owner* kaget karena selama ini tidak ada apotek lain yang minta inventaris mobil untuk berkeliling mencari pelanggan. Namun setelah mendengarkan dan memahami penjelasan dari pemimpin Apotek Taurus Madiun, akhirnya *owner* bersedia membeli satu unit Suzuki Cherry untuk digunakan berkeliling menawarkan obat – obatan.

Setelah itu, pemimpin langsung turun ke lapangan untuk mencari puskesmas – puskesmas dan dokter – dokter di Madiun dan sekitarnya. Lalu pemimpin mulai keliling dan menawarkan obat ke puskesmas – puskesmas dan dokter – dokter selama dua tahun. Setelah dua tahun berkeliling menawarkan dan mengantar obat, akhirnya setelah itu sudah dapat berjalan dengan sendirinya dan mendapatkan banyak pelanggan. Seiring berjalannya waktu, pelanggan dapat melakukan *order* melalui telepon, *whatsapp* dan dapat juga langsung datang ke lokasi Apotek Taurus Madiun dan setelah itu akan dikirim melalui jasa ekspedisi maupun sepeda motor dan mobil Apotek Taurus Madiun tergantung dari jumlah *order* dan lokasi pelanggan.

Saat ini Apotek Taurus Madiun menjual berbagai jenis obat – obatan seperti obat bebas, obat resep dan obat analgesik. Obat bebas adalah jenis obat yang boleh dibeli tanpa resep dokter seperti suplemen vitamin (*ester c, blackmores, vitacimin*), obat gosok (minyak kayu putih, minyak tawon, *counterpain*), paracetamol (*panadol, bodrex, obh*). Sedangkan obat resep

adalah jenis obat yang dapat dibeli sesuai dengan resep dan ketentuan dokter seperti antibiotik (*amoxillin, cefradroxil, cefalexin*). Selanjutnya obat alagesik adalah golongan obat yang dapat meredakan atau menghilangkan rasa sakit seperti *mefinal, novalgin, potaflam*. Selain obat – obatan, Apotek Taurus Madiun juga menjual berbagai macam alat kesehatan seperti kursi roda, masker, kain kasa, jarum suntik, dll.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi



**Gambar 4.1.2. Struktur Organisasi**

**Keterangan nama :**

<i>Owner</i>	: Pratikto Tandiono
Manajer	: Christien Santoso
Apoteker	: Bety Kurnia
Asisten Apoteker	: Novi, Putri, Sindi
Administrasi	: Etik, Ratna
Kasir	: Rista, Fitri
Gudang	: Andi, Danang, Andri, Irsan, Syahrul, Oki
Reseptir	: Hafid, Bagus, Dedy
Sopir/ penagih	: Agus, Hery

Pembagian tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi, antara lain :

1. *Owner*
  - a. Mengawasi keberlangsungan apotek
  - b. Memastikan manajer bekerja sesuai dengan prosedur
  - c. Memberikan aliran dana untuk kepentingan apotek
2. Manajer
  - a. Mengelola seluruh kegiatan operasional dan Sumber Daya Manusia
  - b. Memastikan pencapaian target penjualan, laba dan pengendalian biaya operasional sesuai dengan yang telah ditetapkan
  - c. Menentukan standar kualitas produk dan layanan
  - d. Memberikan pengaruh baik pada karyawan
  - e. Mengambil keputusan yang tepat
3. Apoteker
  - a. Memastikan jumlah dan jenis produk kesehatan yang dibutuhkan senantiasa tersedia dan diserahkan

- kepada yang membutuhkan
- b. Memastikan seluruh produk kesehatan yang tersedia sesuai dengan ketentuan BPOM
  - c. Mengupayakan pelayanan di apotek dapat berkembang dengan baik
  - d. Mampu berkomunikasi antar profesi dengan baik
4. Asisten Apoteker
    - a. Menerima resep
    - b. Membuat *copy* resep
    - c. Menerima pesanan grosir dari pelanggan (melalui *whatsapp* atau telepon)
    - d. Mencetak faktur pembelian
    - e. Menerima dan tanda tangan barang datang dari PBF (Pabrik Besar Farmasi)
    - f. Menjadi *checker* ketika barang akan dikirim ke pelanggan
  5. Administrasi
    - a. Membuat seluruh pembukuan (pendapatan & pengeluaran)
    - b. Merekap tagihan sales
  6. Kasir
    - a. Menerima uang dari pelanggan
    - b. Melayani pelanggan
  7. Gudang
    - a. Memasukan barang
    - b. Mengeluarkan barang
    - c. *Update* stok gudang setiap hari
  8. Reseptir
    - a. Tukar dan setor uang ke Bank
    - b. Kirim barang ke pelanggan (dalam kota)

- c. Membelikan makan siang dan alat – alat yang diperlukan apotek
9. Sopir/ Penagih
- a. Kirim barang ke pelanggan (luar kota)
  - b. Menagih ke pelanggan

#### **4.1.3 Profil Informan**

##### **4.1.3.1 Pratikto Tandiono**

Pratikto Tandiono adalah seorang pria kelahiran Kediri pada tahun 1947 yang merupakan *owner* Apotek Taurus Madiun sejak tahun 1984. Pratikto membeli Apotek Taurus Madiun dari tangan seorang dokter bernama Suwandi. Sejak lulus SMA, Pratikto sudah berkecimpung di dunia usaha apotek mengikuti jejak kakaknya yaitu Heronimus Tandiono. Hingga saat ini, Pratikto telah memiliki lebih dari 5 apotek yang tersebar di Kediri, Tulungagung, Nganjuk, Lawang dan Madiun. Pratikto adalah orang yang menawarkan Christien Santoso bekerja sebagai manajer di Apotek Taurus Madiun dikarenakan Kakak dari Pratikto berteman baik dengan Ayah dari Christien Santoso.

##### **4.1.3.2 Christien Santoso**

Christien Santoso adalah seorang wanita kelahiran Kediri pada tahun 1969 yang merupakan pemimpin/ manajer Apotek Taurus Madiun. Christien merupakan lulusan SMAK St. Louis 1 Surabaya dan juga S-1 Fakultas Hukum Universitas Surabaya. Christien dipercaya oleh *owner* untuk menjadi pemimpin/ manajer di Apotek Taurus Madiun pada tahun 1994 hingga saat ini. Christien menikah pada tahun 1994 dan dikaruniai tiga anak laki – laki yang bernama Franciscus, Nicholas dan Rafael. Christien merupakan sosok penting dibalik perkembangan Apotek Taurus

Madiun. Christien memberikan seluruh ide, gagasan, pikiran dan tenaganya untuk Apotek Taurus Madiun sehingga masih dapat bertahan hingga sekarang.

#### **4.1.3.3 Bety Kurnia**

Bety Kurnia adalah seorang wanita kelahiran Madiun pada tahun 1995 yang merupakan Apoteker Penanggung Jawab (APJ) Apotek Taurus Madiun sejak tahun 2021. Bety merupakan lulusan S-1 dan profesi apoteker di Universitas Setia Budi Surakarta. Bety juga merupakan seorang guru di SMK Farmasi Bina Farma Madiun. Terbukti, pengetahuannya di bidang kefarmasian tidak perlu diragukan lagi.

#### **4.1.3.4 Ratna**

Ratna adalah seorang wanita kelahiran Madiun pada tahun 1986 yang merupakan karyawan senior di Apotek Taurus Madiun. Ratna telah bekerja pada bagian administrasi di Apotek Taurus Madiun sejak tahun 2008 hingga saat ini. Ratna merupakan lulusan D-3 Administrasi Bisnis di Politeknik Negeri Madiun. Ratna telah menikah dan sudah dikaruniai seorang anak. Ratna merupakan salah satu karyawan senior yang ikut dalam perkembangan Apotek Taurus Madiun dan cukup memahami karakter kepemimpinan dari manajer Apotek Taurus Madiun.

#### **4.1.3.5 Serly**

Serly adalah seorang wanita kelahiran Madiun pada tahun 2001 yang merupakan pelanggan Apotek Taurus Madiun sejak tahun 2019. Serly pernah bekerja di Apotek Sleko Madiun pada tahun 2019 hingga tahun 2020 dan melanjutkan bekerja di Apotek Sumber Waras Madiun pada tahun 2021 hingga sekarang.

Pada saat bekerja di kedua apotek tersebut, Serly sering ditugaskan ke Apotek Taurus Madiun untuk membeli berbagai macam obat sesuai permintaan atasan. Diluar pekerjaan, Serly juga sering membeli obat di Apotek Taurus Madiun untuk kebutuhan pribadi. Serly merupakan lulusan D-3 Farmasi di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun.

## 4.2 Uji Triangulasi Data

Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh dari hasil wawancara maka perlu dilakukan triangulasi. Tabel 4.1 di bawah ini menunjukkan hasil triangulasi yang diperoleh dari hasil wawancara.

**Tabel 4.1 Uji Triangulasi**

Pola	Hasil Wawancara	Hasil Wawancara	Hasil Wawancara	Hasil Wawancara	Hasil Wawancara	Hasil Analisis	Keterangan
Kepemimpinan Kontemporer	Christien Santoso	Pratikto Tandiono	Bety Kurnia	Ratna	Serly		
Kepemimpinan Transformatif							
Konsiderasi Pribadi	Terbuka untuk berdiskusi masalah di dalam maupun diluar pekerjaan dan memberikan solusi terbaik.		Diperbolehkan untuk diskusi atau konsultasi mengenai keluhan apapun.	Memberikan masukan, saran, motivasi dan dukungan.	Memperhatikan kebutuhan dengan pengadaan stok barang dan memberikan saran alternatif obat.	Pemimpin Apotek Taurus Madiun melakukan konsiderasi dengan mengajak diskusi dan memberikan solusi terbaik.	Valid

Stimulasi Intelektual	Mendukung karyawan mengikuti <i>training</i> yang diadakan oleh Dinkes, PBF ataupun instansi kesehatan lainnya.	Mendukung setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin Apotek Taurus Madiun.	Pemimpin memberikan kebebasan untuk mengikuti seminar sesuai dengan masing-masing bagian, membangun lingkungan kerja yang nyaman, saling toleransi dan bersikap <i>legowo</i> .	Memberikan izin untuk mengikuti seminar yang diselenggarakan PBF, Dinkes, dan kantor pajak, serta melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur.	Bersedia menerima keluhan dan memberikan penjelasan serta solusi mengenai ketersediaan stok obat dan obat alternatif	Untuk karyawan, pemimpin mendukung untuk mengikuti seminar untuk menambah pengetahuan dan memastikan karyawan tetap bekerja sesuai prosedur dengan lingkungan yang nyaman.	Valid
Motivasi Inspirasional	Dengan mendorong untuk bekerja dengan baik dan benar, memberikan masukan dan <i>reward</i> kepada karyawan. Jadi ada hubungan timbal balik yang terjadi.		Pemimpin memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan semangat dan lingkungan kerja yang positif serta memberikan pinjaman.	Pemimpin mendengarkan curhatan karyawan dan memberikan masukan positif yang dapat diterapkan dalam kehidupan pribadi maupun dalam pekerjaan.		Pemimpin Apotek Taurus Madiun memberikan motivasi dengan memberikan masukan positif, semangat dan pinjaman yang bermanfaat untuk karyawan.	Valid
Idealisasi Pengaruh	Memberi teladan dan memegang prinsip kejujuran dan mau bekerja keras serta patuh kepada aturan yang telah ditetapkan.	Memberikan pengaruh yang positif dan dapat menyelesaikan masalah dengan cara mengambil keputusan yang tepat.	Sikap kekeluargaan yang solid dan kejujuran yang ditanamkan sehingga menghasilkan hasil yang baik bagi perusahaan.	Rasa kekeluargaan yang solid di tempat kerja sehingga menimbulkan kenyamanan.	Kualitas pelayanan karyawan dipengaruhi dari pemimpinnya itu sendiri.	Pemimpin Apotek Taurus Madiun memberikan pengaruh kepada karyawannya dengan memegang prinsip kejujuran dan kekeluargaan yang solid.	Valid

Kepemimpinan Sinergistik							
Manajemen Konflik	Masalah yang umum terjadi adalah kesalahpahaman antar karyawan ataupun <i>human error</i> dari bagian gudang dan pemimpin menjadi mediator untuk menyelesaikan masalah		Masalah <i>miss</i> komunikasi antar karyawan maupun pihak eksternal. Adapun masalah terkait pelanggan yang tidak mengikuti aturan dan penyelesaiannya dengan mediasi ataupun diskusi bersama.	Masalah yang umum terjadi adalah perbedaan pendapat antar karyawan dan pemimpin menjadi penengah untuk memberikan solusi terbaik.	Masalah yang umum terjadi adalah obat yang dibutuhkan tidak tersedia. Pemimpin memberikan solusi dengan mengganti dengan obat alternatif maupun akan <i>diorderkan</i> .	Pemimpin Apotek Taurus Madiun melakukan manajemen konflik dengan menjadi mediator atau penengah antara kedua belah pihak, baik internal maupun eksternal.	Valid
Membangun Solidaritas	Dengan mengadakan makan bersama setelah stok opname, buka bersama ketika bulan ramadhan serta berlibur bersama.	Pemimpin sudah berhasil membangun hubungan kerjasama yang baik dengan semua pihak.	Setelah selesai stok opname mengadakan acara makan bersama, buka bersama selama bulan ramadhan dan liburan bersama tiap periode tertentu.	Selesai stok opname mengadakan makan bersama dan rekreasi yang diberikan perusahaan.	Dengan memberikan pelayanan yang baik, cepat dan tepat serta menyediakan kebutuhan pelanggan.	Pemimpin Apotek Taurus Madiun membangun solidaritas dengan cara mengadakan acara bersama diluar tempat kerja.	Valid

Kolaborasi Cerdas	Membuat sistem yang tepat sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan <i>supplier</i> .		Memberikan pelayanan prima kepada pelanggan serta menyediakan produk yang berkualitas dan mengajak karyawan terlibat disetiap prosesnya.	Bekerjasama dengan PBF dan mempromosikan produk ke kerabat setiap karyawan serta memberikan pelayanan terbaik.	Mengedepankan kepuasan pelanggan dengan kualitas pelayanan yang prima dan ketersediaan stok yang lengkap.	Pemimpin Apotek Taurus Madiun melakukan kolaborasi dengan PBF maupun pelanggan melalui pelayanan terbaik dan mengajak karyawan ikut serta didalamnya.	Valid
-------------------	--	--	--	--	---	---	-------

**Kepemimpinan Visioner**

Panutan Moral	Bekerja harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama agar perusahaan tetap berada di jalan yang benar.	Pemimpin dapat menjadi sosok panutan kepada karyawan karena senantiasa bekerja dengan memperhatikan aturan terkait.	Mematuhi aturan dalam bekerja karena dengan begitu, kinerja yang dihasilkan bisa maksimal.	Bekerja sesuai dengan standar operasional di tempat kerja dan selalu memberikan contoh-contoh baik.	Produk yang disediakan selalu dalam kondisi baik dari luar maupun dalamnya.	Pemimpin Apotek Taurus Madiun selalu mematuhi aturan yang berlaku. Hal itu dilakukan agar perusahaan tetap ada di jalan yang benar.	Valid
---------------	---	---	--	---	---	---	-------

Pengembangan Aspirasi	Karyawan bebas mengemukakan aspirasinya masing-masing selama demi kebaikan perusahaan.		Setiap aspirasi akan diterima dan ditanggapi dengan baik oleh pemimpin, dengan begitu karyawan merasa dihargai.	Setiap periode tertentu pemimpin mengadakan rapat internal untuk membahas keseluruhan perusahaan. Semua pendapat dari karyawan akan ditampung dan diterima dengan baik.		Pemimpin Apotek Taurus Madiun memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyuarkan aspirasinya demi keberlangsungan perusahaan.	Valid
-----------------------	--	--	---	---	--	--	-------

Pemaknaan Kerja	Karyawan didorong untuk bekerja semaksimal mungkin sesuai tugas masing – masing. Selama karyawan kerja bagus, pemimpin akan mengapresiasi dengan pujian agar lebih percaya diri.		Memberi kesempatan pada karyawan melakukan pekerjaan yang terbaik sehingga akan mempengaruhi bisnis secara keseluruhan. Karyawan juga diberi kepercayaan penuh dalam bekerja.	Dengan menanamkan semangat dan motivasi agar meningkatkan kepercayaan diri karyawan agar tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik.	Pekerjaan yang dilakukan dalam apotek berkaitan dan tidak bisa berjalan sendiri dan tidak dapat dianggap remeh.	Pemimpin Apotek Taurus Madiun memberi makna terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan cara memberi semangat agar bekerja semaksimal mungkin dan pemimpin memberikan pujian kepada setiap karyawan yang bekerja dengan benar.	Valid
-----------------	--	--	---	---	---	---	-------

### 4.3 Analisis Pola Kepemimpinan Kontemporer

#### 4.3.1 Kepemimpinan Transformasional

##### 4.3.1.1 Konsiderasi Pribadi

Pemimpin Apotek Taurus Madiun menyadari betul betapa pentingnya memperhatikan karyawan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dan sebisa mungkin memberi solusi terbaik untuk semua karyawannya, sehingga kepemimpinan transformasional dapat terlaksana di Apotek Taurus Madiun. Bentuk konsiderasi pribadi yang dilakukan dapat berupa pemberian solusi secara emosional dan pikiran maupun pemberian pinjaman secara materil sesuai dengan kebutuhan dan sistem yang berlaku.

“Kalau mereka butuh uang, kita punya sistem selama sudah kerja setahun bisa pinjam uang tanpa bunga atau konsultasi yang lain *eee kayak* yang baru – baru ini *kan* ada karyawan yang *eeee* pergi umroh. Umroh *kan* lama ya bisa tiga

minggu, *nah* dia tanya gimana. Padahal cuti *kan* cuma dua minggu. Akhirnya saya memberikan solusi cutinya dipotong satu minggu supaya dia kalau ada keperluan yang lain, masih punya satu minggu lagi. Yang dua minggu sepakat untuk potong gaji. Ya hal – hal seperti itulah bisa di nego”.<sup>270</sup>

“Beliau memberikan masukan dan saran yang berarti dan kadang beliau juga memberikan motivasi kami dan memberi dukungan yang dapat meringankan beban atau masalah kami. Misalnya, konsultasinya itu tentang ekonomi ya *kayak* kebanyakan itu ekonomi. Eee, Ibu memberikan masukan atau jalan keluar kepada kami dan membantu itu *kayak* caranya itu *kayak* memberikan pinjaman kepada kami tanpa disertai bunga *gitu*”.<sup>271</sup>

Dari kutipan wawancara diatas, sikap pemimpin Apotek Taurus sangat terbuka untuk berdiskusi bersama karyawannya dalam konteks apapun tanpa ada batasan. Pemimpin Apotek Taurus juga membuat satu sistem khusus bagi karyawan yang sudah bekerja setahun, dapat meminjam uang maksimal sepuluh juta tanpa disertai bunga. Nantinya, pengembalian uang dapat dilakukan dengan menyicil sebanyak sepuluh kali. Pemimpin menyadari dengan adanya sistem seperti itu, karyawan akan dapat lebih konsentrasi dalam melakukan pekerjaannya karena semua kebutuhan dapat terjawab melalui pemimpin. Dengan begitu, pekerjaan yang dihasilkan akan maksimal dan apotek

---

<sup>270</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>271</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

dapat berjalan dengan lancar.

“Karena karyawan itu kalau punya masalah itu biasanya kelihatan ya. Jadi *nggak* selalu harus ditanya. Jadi kalau *pas* kita tau ya kita tanya ada apa. Misalnya tempo hari *eee kok* sampai *nggak* masuk. Biasanya dia *nggak* pernah *nggak* masuk. Ternyata *eee* karyawan ini umurnya sudah diatas limapuluh. Ternyata ada diabetnya, ada lukanya *nah* *nggak* mau ke dokter. Makanya *trus* saya panggil, *ngga* bisa umur limapuluh *ngga* mau ke rumah sakit, *ngga* mau cek darah. *Aaa* ternyata ketahuan diabetnya tinggi makanya bisulnya muncul terus tambah besar sampai *ndak* bisa jalan, *ndak* bisa bangun. *Nah* ya yang kelihatan kita bisa tanya tapi kalau yang *ndak* kelihatan ya kita juga *gak* bisa nebak – nebak”<sup>272</sup>

Pemimpin Apotek Taurus Madiun tidak hanya memperhatikan karyawannya sebatas hanya karena mereka terlebih dahulu yang menyampaikan. Namun, disisi lain pemimpin juga memperhatikan setiap karyawannya pada saat ditempat kerja terlebih karena urusan kesehatan. Pemimpin Apotek Taurus Madiun memberikan kepada seluruh karyawannya fasilitas BPJS yang dapat digunakan apabila mereka membutuhkannya. Dengan adanya BPJS, maka secara tidak langsung pemimpin adalah orang yang sangat peduli terhadap kesehatan karyawannya, tidak sekedar hanya sebatas tentang pekerjaan saja. Pemimpin yang transformasional akan berusaha memahami kebutuhan dan harapan karyawannya dengan baik. Perhatian yang bersifat pribadi dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan oleh karyawan, terutama ketika

---

<sup>272</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

menghadapi permasalahan di tempat kerja dan bahkan ketika menghadapi masalah yang bersifat pribadi. Dengan begitu, karyawan akan memiliki loyalitas dan kesadaran untuk berpartisipasi penuh dalam keberlangsungan perusahaan (Hartanto, 2009, p. 514).

“*Eee* ya kalau *nggak* berkeluh kita *ga* tau. Kecuali *ee* karyawan itu punya nomor pribadi *saya*. Jadi *any time* mereka bisa *chat* *saya*. Tentang apapun. Tentang keadaan di apotek bisa, mereka ijin mendadak bisa, sakit, apapun *saya ndak* membatasi jadi bebas mereka”.<sup>273</sup>

#### 4.3.1.2 Stimulasi Intelektual

Salah satu cara mengembangkan stimulasi intelektual karyawan adalah dengan melakukan *training* baik secara internal maupun eksternal. Namun, saat ini Apotek Taurus Madiun belum memiliki program *training* internal yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan di tempat kerja atau lebih dikenal dengan istilah *in house training*. Sebaliknya, dalam Apotek Taurus Madiun *training* eksternal sudah dilakukan dengan mengikuti program *training* atau seminar yang diselenggarakan oleh instansi terkait yang berhubungan dengan bagian masing – masing karyawan. Pemimpin menghimbau karyawan untuk mengikuti *training* terutama untuk apoteker dan asisten apoteker agar mereka mendapatkan wawasan dan ilmu – ilmu baru seputar dunia kesehatan dan kefarmasian.

---

<sup>273</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

“Kalau yang dapat *training* itu biasanya cuma apoteker dan asisten apoteker. Jadi berkaitan dengan poin. Mereka kalau mau perpanjangan Surat Ijin Kerja poinnya harus memenuhi berapa. *Nah* otomatis dengan mereka mengikuti poin – poin itu, sama dengan mereka juga meng-*update* dirinya dengan ilmu yang baru. Biasanya diselenggarakan Dinkes bisa, PBF bisa. Jadi mereka mendengarkan materi *gitu*”.<sup>274</sup>

“Jadi dari apotek ini memberikan kebebasan. *Nah* dari apa namanya organisasi sendiri *kayak* ada *kan* disini ada apoteker kemudian ada Tenaga Teknis Kefarmasian atau TTK. *Nah* dari masing – masing organisasi ini pastinya ada seminar ya. Seminarsya itu biasanya bisa secara *online* maupun secara *offline kayak gitu* jadi *eee* diberikan kebebasan. Kemudian untuk yang manajemen mungkin berkaitan dengan pajak ini juga disini ada”.<sup>275</sup>

Pemimpin Apotek Taurus Madiun juga tidak membatasi harus mengikuti *training* eksternal yang diselenggarakan instansi tertentu saja. Namun, pemimpin memberikan kebebasan bagi karyawan yang ingin mengikuti *training* ataupun seminar dari organisasi – organisasi terkait. *Training* atau seminar tersebut dapat dilakukan secara *online* maupun *offline* dan kegiatan tersebut didukung oleh pemimpin. Tidak hanya yang berkaitan dengan kesehatan dan kefarmasian

---

<sup>274</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>275</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

saja, namun karyawan yang terkait dengan seputar manajemen juga diperbolehkan untuk mengikutinya agar menambah wawasan mengenai hal yang menjadi pekerjaan sehari – harinya.

“Itu seperti memberikan ijin kami untuk mengikuti seminar itu *kayak* asisten apoteker *gitu*. *Eee* dilakukannya di luar tempat kerja, jadi bisa menambah ilmu buat kami. Itu secara *offline* kadang juga ada yang *online gitu*. Secara *offline* nya itu datang ya di undang itu di tempat pertemuan seminar atau *gathering* dari perusahaan farmasi. Terus juga ada dari kantor pajak juga. Kalau secara *online* ya dengan *zoom* itu ya dari PBF atau perusahaan farmasi, bahkan ada dari Dinas Kesehatan dan kantor pajak. Jadi walaupun kami kerja, tapi pengetahuan dan pembaharuan terkini tentang obat dan farmasi kita dapat mengikuti secara baik secara *online* maupun *offline*”.<sup>276</sup>

#### **4.3.1.3 Motivasi Inspirasional**

Pemimpin yang transformasional membangun motivasi kerja para karyawan dengan menumbuhkan inspirasi bahwa apa yang dikerjakan itu sangat berharga dan sesuai dengan kepentingan perusahaan maupun kepentingan karyawan. Pemimpin harus mampu memunculkan motivasi karyawan agar dapat bekerja maksimal sehingga berdampak baik untuk semua pihak yang terlibat (Hartanto, 2009, p. 518). Bentuk motivasi maupun inspirasi yang sering dilakukan adalah dengan cara memberi semangat untuk bekerja sebaik – baiknya dan ada hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan

---

<sup>276</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

pemimpin.

“Kalau mereka kerjanya bagus, karyawan *eee* apoteknya *tu* penghasilannya bagus juga otomatis setiap tahun kita bisa naik gaji. *Nah* jadi mereka kalau *pengen* naik gaji ya mereka harus bekerja yang bener. Jadi *eee* jangan menggelapkan, jangan mencuri. *Nah kayak gitu – gitu kan* merugikan. Kalau apoteknya rugi, otomatis mereka juga *nggak* bisa kerja nantinya. Ya *kan* kehilangan kerjaan *gitu*”.<sup>277</sup>

Pemimpin juga mengutamakan rasa kekeluargaan di tempat kerja agar motivasi yang diberikan lebih mudah tersampaikan dan diresapi dengan baik oleh karyawan. Pemimpin juga mampu menjadi pendengar yang baik untuk karyawannya. Tidak hanya memberikan motivasi, namun juga mampu menjadi orang yang dapat memberikan solusi jika terjadi permasalahan. Selain itu, lingkungan kerja yang positif juga diperlukan sehingga karyawan dapat lebih terbuka terhadap pemimpin. Dengan begitu maka dampaknya akan dirasakan oleh semua pihak.

“Kalau pimpinan kami memberikan semangat itu membantu kami karyawannya dalam menyelesaikan masalah ya waktu tadi kita ada masalah pribadi ataupun ada masalah pekerjaan. Menerima curhatan kami sebagai karyawan dan apa ya. Beliau juga sosok yang bisa diharapkan dan diandalkan dalam sebagai salah satu keluarga di tempat kerja. Jadi seperti keluarga juga”.<sup>278</sup>

---

<sup>277</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>278</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

“Iya *eee* mungkin lebih ke ini ya apa namanya, membangun lingkungan kerja yang nyaman dan enak *gitu ya*”.<sup>279</sup>

Selain motivasi dalam bentuk semangat, rasa kekeluargaan dan lingkungan kerja yang positif, pemimpin juga memberi motivasi dalam bentuk *reward*. *Reward* yang dimaksud ialah ketika karyawan membutuhkan sejumlah uang untuk kebutuhan hidupnya, pemimpin dapat membantu memberikan pinjaman. Hal itu dilakukan agar karyawan tetap fokus ketika bekerja dan mengurangi beban pikiran yang sedang mereka hadapi. Dengan motivasi seperti itu, maka karyawan akan merasa lebih tenang dan dapat bekerja dengan maksimal.

“Dengan adanya motivasi *tu* mereka kerjanya jadi bener ya. Jadi *eee* jadi kalau karyawan itu kerjanya bener kita *kan* bisa memberi dia *reward kayak* umpama *eee* apoteknya berjalan lancar jadi kita juga bisa mereka butuh, *oo* Bu Chris ini pinjam ini sepuluh juta lah, bayarnya sepuluh kali. Kita memang memberi karyawan *tu eee* pinjaman maksimal 10 juta. Supaya apa? Saya punya apotek *kan* gajinya UMR, jadi supaya walaupun mereka gaji UMR mereka *pengen* beli kulkas bisa beli, mereka sepeda motor pun bisa punya. *Gitu* jadi *eee* kerjaan itu di kerjaan mereka *ndak* mikirin uang lagi, *o* ini *ndak* punya ini *ndak* punya ini. Supaya mereka juga *ngga* gelap mata. Kerjanya bisa lebih konsentrasi jadi apoteknya juga berjalan lancar”.<sup>280</sup>

---

<sup>279</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>280</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

“Terus selain itu juga eeee ada kesejahteraan karyawan. *Nah* disini Bu Chris selaku manajer yang ada disini *tu* baik banget ya. *Eee* gaji yang ada disini *tu* pasti tepat waktu *lah* seperti itu, kemudian cuti juga ada, kemudian pinjaman juga ada dengan bunga tadi nol persen ya Mbak *gitu*”.<sup>281</sup>

Motivasi lain yang menjadikan karyawan lebih semangat dalam bekerja ialah adanya kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin selalu memperhatikan setiap detail dengan baik. Dengan pembagian gaji yang tepat waktu, adanya cuti karyawan dan pinjaman dana yang diberikan itu secara tidak langsung menjadi motivasi karyawan untuk bekerja lebih semangat.

#### 4.3.1.4 Idealisasi Pengaruh

Sebagai seorang pemimpin tentunya harus mampu mempengaruhi karyawannya melalui sikap dan perbuatan yang tercermin dalam dirinya. Pemimpin Apotek Taurus Madiun memberikan pengaruh kepada karyawannya dengan cara menanamkan nilai kejujuran dan kerja keras.

“Dari awal *eee* saya menerima karyawan saya selalu bilang. Saya *nggak* butuh karyawan itu yang pintar, *enggak*. Saya butuh karyawan yang jujur, yang mau kerja. *Nah* jadi nilai yang paling penting di saya ya itu, mau kerja keras dan jujur”.<sup>282</sup>

---

<sup>281</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>282</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

“*Nah* terus *eee* disini saya juga sangat menjunjung kejujuran terus sangat transparan dalam artian saya siap *gitu lho* menerima kritik maupun saran dari teman – teman *gitu*”.<sup>283</sup>

Tidak hanya sekedar menanamkan nilai tersebut, tetapi pemimpin juga mencontohkan dalam pekerjaannya sehari – hari. Selain kejujuran dan kerja keras, pemimpin juga memberi contoh – contoh lain yang dapat menjadi teladan bagi karyawannya. Pemimpin berharap, contoh yang diberikan dapat mempengaruhi karyawannya untuk bekerja sesuai apa yang telah dicontohkan pemimpin.

“*Eee* memberi contoh ya. Saya *tu* paling *nggak* suka pekerjaan yang di tunda – tunda. Jadi saya sendiri pun kalau bekerja biarpun saya *kayak* barusan ini liburan lebaran ya. Saya cutinya seminggu lebih, *nah* otomatis begitu saya masuk kerja pekerjaan saya menumpuk banyak sekali yang harus saya kerjakan dan karyawan itu *eee* tau semua. Biarpun sampai malam, saya selesaikan. *Ndak* ada yang ditunda *o* saya lanjutin besok, *engga*. Jadi mereka pun ngikut *eee* cara saya kerja. Sebab dibagian apapun, kalau umpama di gudang mereka tunda stok akibatnya apa? Besok sudah numpuk lagi yang mau di stok. *Ngga* bakal bisa. Jadi semua pekerjaan itu *ee* mereka ngelihatnya ke saya. Jadi saya mengerjakan pekerjaan sampai tuntas, mereka pun juga mengerjakan pekerjaannya sampai tuntas”.<sup>284</sup>

---

<sup>283</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>284</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

Pemimpin memberikan pengaruhnya dengan sikap kekeluargaan sehingga lebih mudah diterima oleh karyawan dan membuat lingkungan kerja menjadi lebih nyaman. Dengan demikian, diharapkan kinerja karyawan akan lebih baik dan tim yang ada menjadi lebih solid.

“Mungkin lebih ke pendekatan ramah tamah, kekeluargaan, komunikatif. Jadi yang diterapkan disini seperti itu Mas. Dimana nanti *kan* akan dihasilkan *eee* kinerja yang jauh lebih baik, kemudian tim yang solid jadi apa namanya itu. Kinerja di apotek semakin lebih baik *gitu*”.<sup>285</sup>

“Ya itu dengan cara kekeluargaan yang beliau dan pendekatan yang ramah dan mungkin baik kepada kami yang membuat nyaman di tempat kerja. Karena pekerjaan *kan* rasanya jadi nyaman *trus* sekalian jadi satu tim yang solid”.<sup>286</sup>

Dengan pemimpin memberikan pengaruh yang baik dengan semua sikap yang telah dibahas diatas, maka tentunya hal tersebut akan berpengaruh pula kepada kualitas pelayanan yang diberikan karyawan terhadap pelanggan. Maka dari itu, pemimpin merupakan cerminan yang paling sempurna dari karyawan – karyawannya. Jika pemimpin mencontohkan semua hal baik, maka secara tidak langsung karyawan juga akan mengikutinya.

---

<sup>285</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>286</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

“Pengaruh ya sangat berpengaruh. Karena *eee* kualitas pelayanan dari karyawannya itu sangat dipengaruhi dari pemimpinnya itu sendiri. Pelayanannya jadi sangat baik karena adanya arahan dari pemimpin *gitu*”.<sup>287</sup>

Tidak hanya karyawan dan pelanggan saja yang mengakui adanya pengaruh baik dari pemimpin kepada karyawannya. Namun, *owner* yang memantau jalannya apotek juga merasakan hal yang sama.

“Positif, ya baik *kok*. Pinter Mamamu. Jadi *isa ngatasi* semua. *Lek nggak* bisa, *de’e* Cuma *nanya tok* ini *gini – gini*. Tapi *keputusane kan* ke dia semua. Banyak positif *e*. Banyak positif *to*, *makae* bisa berdiri terus”.<sup>288</sup>

### **4.3.2 Kepemimpinan Sinergistik**

#### **4.3.2.1 Manajemen Konflik**

Selama ini, masalah yang paling umum terjadi di Apotek Taurus Madiun adalah mengenai perbedaan pendapat ataupun salah paham antar karyawan. Jika masalahnya ringan, biasanya yang bersangkutan dapat menyelesaikannya sendiri. Namun jika yang bersangkutan tidak mampu menyelesaikan atau bahkan masalah yang ada menjadi lebih besar, maka pemimpin akan turun tangan menjadi penengah antara kedua belah pihak karena orang yang paling disegani adalah pemimpin itu sendiri.

---

<sup>287</sup> Wawancara dengan Serly (Pelanggan) melalui media *Instagram call*, 16 Mei 2023

<sup>288</sup> Wawancara dengan Pratikto Tandiono (*Owner*) di Apotik Gunung Agung Kediri, 5 Mei 2023

“Selama ini *sih nggak* pernah sampai konflik yang yang parah ya. Jadi konfliknya mungkin cuma salah paham aja dan itu kadang – kadang harus saya yang menyelesaikan. Karena *eee* yang paling diturut ya saya jadi selama saya turun tangan biasanya konflik itu selesai”.<sup>289</sup>

“Selain itu juga ada, kalau internal ya pendapat apa ya perbedaan pendapat antara teman – teman itu *kan* ya wajar *lah*”.<sup>290</sup>

“Masalah yang umum terjadi *mmm*. Biasanya ya perbedaan pendapat antara individu satu sama yang lainnya. Karena *kan* hal wajar juga ya. Pemikirannya yang berbeda – beda itu”.<sup>291</sup>

Ada pula masalah lain yang biasanya muncul berawal dari komplain pelanggan, yaitu mengenai perbedaan jumlah produk yang dipesan dengan yang datang tidak sesuai. Masalah ini umumnya datang dari karyawan bagian gudang karena mereka yang bertugas untuk memasukkan dan mengeluarkan barang. Ini merupakan masalah yang cukup serius dan harus diperhatikan baik – baik. Karena jika terjadi berulang kali maka akan merugikan banyak pihak yaitu perusahaan, pelanggan dan

---

<sup>289</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>290</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>291</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

karyawan yang bersangkutan itu sendiri. Perusahaan juga memiliki aturan mengenai permasalahan ini. Jika karyawan bagian gudang tidak dapat menemukan dimana selisihnya, maka *shift* yang bersangkutan harus rela gajinya dipotong sejumlah selisih tersebut. Disini, pemimpin mengajarkan untuk bekerja dengan teliti dan berani bertanggung jawab atas apa yang diperbuat.

“Di apotek itu selisih biasanya. Jadi biasanya pelanggan bilang *ah* ini barang saya kurang atau barang saya lebih. Kalau yang lebih dan mereka bilang, barang bisa kembali. Tapi kalau barang kurang *kan* kita harus cari ya. Jadi *eee* kita harus mencarinya mulai dari gudang terus sampai *checker*-nya siapa ditelusuri semua. *Nah* biasanya ketemu, tapi ada kalanya juga *nggak* ketemu. Kalau sudah *mentok* *nggak* ketemu, kita punya aturan bahwa *shift* yang bikin barang hilang itu harus *ngganti*. Gimana caranya? Harus potong gaji. *Gitu* jadi ini juga merupakan *eee* solusi jadi mereka kerjanya juga benar. Kalau mereka kerjanya *nggak* bener *nah* ini *nih* kamu harus mengganti. Sayang *nggak*? Kalau sayang ya jangan sampai selisih”.<sup>292</sup>

Selain itu, ada pula masalah dengan pelanggan terkait dengan *order* yang melebihi batas aturan. Apotek Taurus Madiun sangat menjunjung tinggi aturan yang telah ditetapkan, maka siapapun tidak berhak untuk melanggarnya dan pemimpin akan memberi penegasan kepada pelanggan atau siapapun yang tidak

---

<sup>292</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

mengikuti aturan yang berlaku.

“Untuk masalah sejauh ini *eee* bukan masalah yang sangat berat gitu ya. Tapi pasti ada *nah* biasanya itu kalau *order* an. Ini kadang ada *order* an dari *customer* yang melebihi dari yang sudah saya tetapkan *kayak gitu*. Jadi *kan* ada ketentuannya masing – masing. *Nah* itu ada yang kadang *ngeyel* kadang *nah* ini kita kadang berikan tegasan”.<sup>293</sup>

Dengan banyaknya masalah yang ada, pemimpin Apotek Taurus Madiun dituntut untuk menjadi orang yang mampu menyelesaikan masalah – masalah yang muncul. Dalam menyelesaikan suatu permasalahan, pemimpin harus mampu menjadi penengah atau mediator dan dapat menjelaskan mengapa masalah tersebut dapat terjadi, apa akar masalahnya dan bagaimana cara penyelesaiannya (Hartanto, 2009, p. 525). Tentu bukan hal yang mudah untuk dapat menilai siapa yang salah dan siapa yang benar. Dalam menyelesaikan permasalahan, pemimpin akan mempertemukan karyawan yang berkonflik dan pemimpin akan memberikan kesempatan kepada kedua belah pihak untuk menjelaskan menurut versinya masing – masing. Setelah melihat dari dua sudut pandang yang berbeda, setelah itu pemimpin memberikan pendapat dan saran yang dapat diterima kedua belah pihak.

---

<sup>293</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

“Dengan melihat ya. Kalau setelah dilihat permasalahannya o yang salah ini. Si A *gitu* yang salah. Ya saya beri tau dalam masalah ini kamu yang salah. Saya jelasin kesalahannya di mana. Itu *gitu* biasanya atau cuma salah paham ya kalau bertemu otomatis *kan* saling saling bicara *kan*. Ini permasalahannya si A ini, si B ini. *Nah* kalau mereka bicara sendiri mungkin *ndak* dapat hasil. Tapi karena ada saya, jadi ada yang didengerin dan saya juga bisa menilai *kan* biasanya orang ketiga *tu* biasanya bisa menilai dimana letak *waste*-nya *gitu*”.<sup>294</sup>

Terkadang apoteker juga berperan membantu pemimpin dalam pemecahan masalah. Namun biasanya, apoteker hanya terlibat dalam masalah yang berkaitan dengan segala sesuatu yang ada di lingkup apotek. Salah satu contohnya mengenai keinginan pemimpin untuk melakukan penjualan obat secara *online* karena dalam pandangan pemimpin, pada zaman sekarang ini semuanya dapat dijangkau dengan penjualan secara *online*. Namun ternyata belum bisa terealisasi karena menurut apoteker, hal tersebut sangat beresiko dengan penyalahgunaan obat yang dijual. Apoteker menjelaskan mengapa penjualan obat secara *online* belum dapat dilakukan. Dengan diberi penjelasan oleh apoteker, pemimpin akhirnya memahami mengapa hal tersebut masih tidak dapat direalisasikan.

“Misalnya aja, waktu itu saya dengan Bu Chris mendiskusikan berkaitan dengan *eeee* penjualan obat secara

---

<sup>294</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

*online gitu kan*. Disini saya sebagai apoteker juga memiliki argumen dan data – data berupa perundang – undangan, baik dari BPOM maupun Kemenkes bagaimana saja syarat – syarat yang harus *eee* dijalankan. *Nah* dari diskusi ini kami ya saya sebagai apoteker dan Bu Chris sebagai manajernya *gitu kan*. *Eeee legowo gitu lho*, bahwasannya pada saat ini penjualan obat secara *online* belum bisa dilakukan karena saya sendiri memandang jika penjualan secara *online* sangat riskan. Resikonya tinggi dengan penyalahgunaan konsumen dalam membeli obat *gitu*".<sup>295</sup>

#### **4.3.2.2 Membangun Solidaritas**

Pemimpin yang sinergistik memiliki kemampuan untuk membangun kerja sama antar sesama karyawan maupun membangun berbagai kerja sama dengan pihak eksternal (Hartanto, 2009, p. 526). Salah satu cara pemimpin untuk membangun solidaritas antar karyawan adalah dengan mengadakan acara diluar tempat kerja seperti makan bersama setelah dilakukan stok opname. Namun, hal ini pemimpin tidak ikut serta sehingga diharapkan antar karyawan bisa memiliki waktu *quality time* yang berkualitas untuk dapat saling bertukar cerita dan bercanda gurau tanpa ada rasa *sungkan* diluar jam kerja sehingga tidak terbebani oleh pekerjaan. Sehingga diharapkan melalui kegiatan seperti ini, karyawan dapat lebih memepererat hubungan satu dengan yang lain dan secara tidak langsung rasa solidaritas antar karyawan dapat tumbuh dengan

---

<sup>295</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

sendirinya. Adanya rasa solidaritas, tim akan lebih kompak dan berdampak baik pada pekerjaan yang dilakukan ketika bekerja.

“*Nah* biasanya kita stok opname *kan* setahun dua kali. Biasanya bulan enam sama bulan duabelas. Stok itu saya sering tidak ikut karena bulan enam itu biasanya liburan anak sekolah, bulan duabelas itu Natal. Mereka senang kalau saya *nggak* ikut. Jadi mereka bisa bukber tanpa saya *kan eee* tanpa beban ya. Mereka bisa, bisa lebih *enjoy* lebih *los gitu lho*. Kalau ada saya *kan eee* *nggak* ada yang ngomong *gitu*”.<sup>296</sup>

“Mempererat tali kekeluargaan ya. Diantaranya karyawan itu seperti *kayak* kita *kan* ada *stock opname*. Ya itu *kan* setahun itu dua kali. *Nah* kami *tu anu* habis *stock opname* biasanya makan – makan ditempat apa *pokoknya* di restoran *gitu*. Itu dapat apa ya, menambah tali silaturahmi *lah* dan ikatan keluarga kami sebagai karyawan semakin dekat semakin erat”.<sup>297</sup>

“Terus selain itu juga biasanya kalau kita selesai SO atau stock opname, itu ada acara makan *bareng kek gitu* ada, terus *bukber* itu *kan* juga ada”.<sup>298</sup>

Selain itu, pemimpin juga menciptakan kegiatan lain diluar pekerjaan untuk semakin saling mengeratkan hubungan

---

<sup>296</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>297</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>298</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

antar karyawannya. Dalam jangka waktu tertentu, pemimpin memberikan liburan bersama untuk semua karyawan sebagai bonus atas kerja keras mereka. Kegiatan ini merupakan bentuk kepedulian dan apresiasi dari pemimpin kepada karyawannya karena telah berhasil mencapai target – target yang telah ditentukan. Biasanya liburan bersama ini dilakukan dua tahun sekali ke destinasi wisata yang dapat diberlakukan *one day tour*. Melalui liburan seperti ini, diharapkan karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan muncul rasa kekeluargaan yang semakin erat.

“Terus itu kan ada juga kita boleh piknik ya. Wisata yang berangkat pagi pulang malam saya sewakan mobil. Mereka mau kemana, pernah ke Malang pernah ke Jogja kayak gitu. Saya *nggak* ikut supaya mereka lebih santai. *Eee* ada juga keluarganya ikut itu *gitu*”.<sup>299</sup>

“Terus *eee* apa itu namanya liburan bareng, ada *healing* bersama”.<sup>300</sup>

“Kegiatan yang ada di apotek itu *anu* apa itu. Ada rekreasi yang diberikan perusahaan. Dulu itu setiap dua tahun sekali”.<sup>301</sup>

---

<sup>299</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>300</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>301</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

#### 4.3.2.3 Kolaborasi Cerdas

Pemimpin yang sinergistik perlu memfasilitasi pengembangan kinerja yang sinergistik. Mereka perlu membangun sinergi dengan memanfaatkan modal intelektual (kompetensi intelektual), modal sosial (jejaring kerja sama) dan modal moral (kredibilitas dan integritas) perusahaan (Hartanto, 2009, p. 531). Pemimpin Apotek Taurus Madiun melakukan kolaborasi cerdas dengan pihak internal maupun eksternal. Untuk dengan pihak internal, kerja sama antar karyawan sudah terbentuk dengan sistem. Jadi, kerja sama antar bagian sudah berjalan secara otomatis. Dengan adanya sistem kerja yang dibuat, pemimpin juga lebih dimudahkan dalam mengontrol jalannya perusahaan dan perusahaan akan tetap berjalan dengan lancar.

“Kerjasama antar karyawan itu sudah terbentuk *by* sistem ya. Jadi karyawan itu per bagian sudah mengetahui pekerjaannya mereka masing – masing. Jadi sudah berjalan sendiri gitu. Mereka otomatis, o ini gudang urusannya sama si *checker*-nya, urusannya sama si adminnya apa itu biasanya sudah, sudah bekerjasama sendiri, sudah terhubung sendiri. *Eee* karena kita, saya *kan nggak* mungkin di apotek itu 24 jam atau apotek itu saya buka jam tujuh pagi sampai jam sembilan malam, jadi kita ada dua *shift* ya. Jadi *eee* kalau mereka sudah bekerjanya *by* sistem saya sendiri juga enak ya. Kita kan, saya sendiri *nggak* bisa ngecek dari jam tujuh sampai jam sembilan. Makanya saya juga menciptakan sistem supaya apotek itu bisa berjalan

biarpun saya *nggak ada*".<sup>302</sup>

Dengan adanya sistem yang diciptakan oleh pemimpin dan didukung dengan tim yang solid, maka pekerjaan yang dilakukan akan lebih praktis sehingga lebih menghemat biaya, waktu dan tenaga, serta meminimalisir resiko kesalahan yang dapat terjadi. Dengan adanya system yang mendukung, maka akan berdampak pada kolaborasi cerdas antara Apotek Taurus Madiun dengan pihak *customer*. Pemimpin selalu berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik untuk *customer* dengan cara bersikap ramah, memenuhi kebutuhan, memberi solusi terbaik, menjaga kualitas produk dan layanan serta memberikan harga yang lebih terjangkau.

"Apotek itu *kan* Bergeraknya dalam bidang jasa ya. Jadi hubungan baik itu penting *banget*. Jadi mereka punya *problem* apa, kita harus cepat – cepat memberikan solusi. *Kan* ada, *oo* saya *order*-nya hari ini *kok* *nggak* dikirim hari ini? *Nah* saya biasanya kalau pengiriman luar kota ada hari tertentu. Jadi *on time* gitu loh harinya umpama senin, rabu, jumat. Senin, rabu, jumat itu pasti saya kirim *nah* kalau dalam kota sampai jam lima sore itu *one day service*. Jadi kita memang *eee* memberikan pelayanan yang terbaik *lah*. *Nah* itu untuk yang pelanggan ya jadi mereka mintanya apapun sebisa mungkin *oo* saya mintanya jam empat, saya mintanya fakturnya di pisah – pisah A satu juta. Biarpun saya rugi faktur ya sudah *lah* karena *customer* ya, ya kita harus memberikan *service* yang terbaik".<sup>303</sup>

---

<sup>302</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>303</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

“Untuk membuat Apotek Taurus memiliki hubungan baik dengan *supplier* maupun *customer* itu memberikan pelayanan prima kepada setiap *customer* sehingga kolega merasa puas dengan pelayanan yang sudah diberikan. Jadi puas disini adalah obat – obat yang disediakan itu yang diminta itu semua ada lengkap terus obat – obatannya dalam kondisi yang baik, utamanya *kan* tidak ada kerusakan ataupun ED dekat, terus pengirimannya juga tepat, harganya juga terjangkau saya rasa dibandingkan dengan apotek yang lain, kemudian rekan – rekan disini juga ramah – tamahnya baik”.<sup>304</sup>

Dengan menjaga hubungan baik dan pelayanan yang memuaskan untuk *customer*, secara tidak langsung hal itu juga berdampak baik bagi kredibilitas dan reputasi perusahaan sehingga semakin banyak *customer* yang mempercayakan Apotek Taurus Madiun sebagai tempat untuk membeli obat-obatan karena terjamin menyediakan produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.

“Pasien maupun *customer* tentunya akan lebih melekat *gitu lho* bahwa ada percaya kemudian elektabilitas apotek juga semakin baik dimata pasien maupun *customer*. *Nah* itu juga akan memberikan input yang baik dari hasil kerja rekan – rekan disini”.<sup>305</sup>

---

<sup>304</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>305</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

Selain memiliki reputasi yang baik kepada *customer*, pemimpin juga melakukan hal yang sama kepada *supplier*. *Supplier* merupakan pihak yang sangat penting bagi keberlangsungan Apotek Taurus Madiun. Oleh karena itu, pemimpin selalu menjalin hubungan yang baik dengan cara mematuhi aturan – aturan yang telah disepakati bersama sehingga memiliki *track record* yang baik.

“Kalau PBF, saya paling *enggak* bayarnya itu tepat waktu. Jadi kapanpun saya butuh barang, mereka kirim karena saya bayarnya tepat waktu. Kalau *enggak*, dia umpama ada ya *sales* yang sudah waktunya jatuh tempo, *nggak nitip* ke saya. *Nah* waktunya saya butuh barang, ke *pending*-lah saya. *Nah* biasanya saya hubungan sama Kacab, jadi saya hubungin sendiri Kacabnya. Ini *salesmu* yang *nggak* titip faktur, bukan saya *nggak* mau bayar. Jadi Kacabnya ya karena saya *track record*-nya baik ya biasanya kalau saya sampai ke Kacabnya, dia kirim. Jadi nanti yang dimarahin ya *sales*-nya”.<sup>306</sup>

Dengan adanya *track record* yang baik dari pemimpin Apotek Taurus Madiun, maka beberapa *supplier* menawarkan untuk bekerja sama. Hal ini tentu merupakan suatu hasil dari kerja keras seorang pemimpin dalam usaha untuk melakukan kolaborasi cerdas kepada semua pihak yang terlibat. Tentu

---

<sup>306</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

kesempatan seperti ini menjadi salah satu nilai baik bagi pemimpin karena dengan begitu, artinya *supplier* telah percaya dengan pemimpin sehingga menawarkan untuk bekerja sama.

“Kalau hubungan dengan *supplier* biasanya langsung pimpinan yang buat *order* an atau pengajuan obat itu langsung dari pimpinan. Kadang ada kerjasama dengan PBF itu yang menawarkan produk, itu langsung dengan pimpinan. Terus kalau *customer* nya ya biasanya pimpinan *kan* ya mempromosikan juga. Mempromosikan ke teman–temannya juga ya agar beli disini *gitu*. Memberikan pelayanan pelanggan Apotek. *Kayak* apa, dapat mengirim, ongkos kirim *gitu lo*. Terus juga konsultasi di Apotek bisa langsung, bisa lewat telepon, *whatsapp* juga bisa.”<sup>307</sup>

Pemimpin Apotek Taurus Madiun juga mengajak kolaborasi cerdas kepada karyawannya untuk aktif mempromosikan Apotek Taurus Madiun secara *online* ke keluarga, sanak saudara dan teman-teman untuk membeli kebutuhan kesehatannya. Apotek Taurus juga melayani konsultasi mengenai seputar kesehatan dan obat – obatan yang bertujuan untuk membantu serta mengedukasi pasien yang membutuhkan.

### **4.3.3 Kepemimpinan Visioner**

#### **4.3.3.1 Panutan Moral**

Pemimpin Apotek Taurus Madiun merupakan orang yang sangat patuh dan taat terhadap aturan, tata nilai, norma dan prinsip–prinsip yang telah disepakati bersama. Sehingga

---

<sup>307</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

dalam hal ini, pemimpin bersikap sangat keras kepada karyawan yang melanggarnya. Pemimpin visioner harus mampu menciptakan suatu keadaan atau cara kerja bagi karyawan yang tidak bekerja mematuhi aturan, akan menyadari hal itu sendiri, menjadi sadar akan kesalahannya dan karena itu akan berusaha memperbaiki cara kerjanya (Hartanto, 2009, p. 534).

Pemimpin Apotek Taurus Madiun pernah dihadapkan dengan masalah besar yaitu kasus penggelapan uang yang dilakukan oleh tiga orang karyawan bagian sopir dan reseptir. Setelah ketahuan dan di interogasi, dua orang karyawan reseptir tidak mengakui perbuatannya dan justru berani melawan sehingga semakin memperparah keadaan. Lalu seorang sopir yang juga terlibat akhirnya mengakui perbuatannya dan memiliki itikad baik untuk bertanggung jawab. Maka pemimpin mengambil langkah tegas terhadap kedua orang reseptir yang tidak bertanggung jawab dengan melaporkannya ke pihak berwajib untuk menangani kasus ini dan untuk seorang sopir yang ingin bertanggung jawab akhirnya harus rela bertanggung jawab dengan cara tetap bekerja namun tidak menerima gaji selama tiga tahun. Ketegasan pemimpin dalam mengambil keputusan memang sangat diharapkan keberadaannya, terlebih jika sedang diuji oleh masalah seberat ini. Jika karyawan sudah merugikan banyak pihak terutama perusahaan. Dalam hal ini, diperlukan ketegasan dalam diri pemimpin untuk menjadi contoh panutan moral pada karyawan-karyawan lainnya.

“Itu kira – kira sepuluh tahunan yang lalu. Jadi *eee* kami belum komputerisasi. *Nah* jadi *eee customer* yang sudah bayar, uangnya *nggak* disetorin. Dia bikin nota palsu ke *customer*. Jadi nota yang dikeluarin sama apotek tetap kembali ke apotek. Itu

ada tiga karyawan saya. Saya, nominalnya *nggak usah* disebutin ya. *Eee* itu untuk *shock* terapi pegawai saya yang lain, saya laporin ke polisi penggelapan itu. Terus yang satu, yang dua saya laporin polisi karena tidak mau bertanggung jawab. Jadi yang satu minta dipotong gaji, dipotong gaji itu saya potong gaji kira – kira tiga tahun dia tidak terima gaji. Tapi *eee* cuma *driver sih*, akhirnya *driver* itu *nggak* saya pegangin uang. Dulu *kan driver* juga kadang – kadang dititipin *customer* saya untuk bayar. *Nah eh* ternyata *nggak* bisa *kan*, ya sudah *lah eee* karena kasihan ya sudah *lah* dia mau tanggung jawab saya tetap pakai tapi tidak saya pegangin uang lagi. Yang dua itu, yang satu lari *aaa* tapi karena kita sudah lapor polisi sudah di BAP ya tetap dikejar. Biar pun setahun baru ditangkap, tetap *nah* itu makanya sekarang untuk karyawan saya yang selanjutnya yang sekarang ini mikir – mikir *kan* kalau mereka mau berbuat berbuat jahat kepada *eee* apotek ini”.<sup>308</sup>

“Iya. Ini ya *shock* terapi *kan* untuk mereka”.<sup>309</sup>

“*Mmm* kekurangannya apa ya. Mungkin kurang sabar *eee* lebih tua *gini* mungkin lebih sabar lagi ya. Saya kalau lihat hal – hal yang *nggak* bener *gitu tu eee* sudah dikasih tau *nggak* nurut itu jadi *nggak* sabar”.<sup>310</sup>

---

<sup>308</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>309</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

<sup>310</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

Setelah kejadian itu, diharapkan kecurangan – kecurangan yang terjadi tidak terulang lagi dalam Apotek Taurus Madiun. Ini merupakan pelajaran yang sangat berharga untuk para karyawan yang berniat buruk terhadap perusahaan. Pemimpin akan bersikap sangat tegas dan keras jika berkaitan dengan pelanggaran norma dan etika sehingga tidak ada celah bagi karyawan yang berniat untuk merugikan perusahaan. Contoh ini tentunya menjadi panutan moral yang luar biasa untuk karyawan agar bekerja tetap sesuai aturan, tata nilai, norma dan prinsip – prinsip yang telah disepakati bersama.

“Karena dengan adanya integritas, tata nilai, norma serta prinsip yang dipegang sebagai *eee* pegangan ya dalam bekerja, dengan begitu kinerja itu bisa maksimal dan apa yang dihasilkan itu baik *gitu*”.<sup>311</sup>

“Menjaga integritas. Sebagai pemimpin apotek ya Ibu menjaga nilai – nilai, tata norma, prinsip yang disepakati bersama. Yang apa ya, *pokoknya* sesuai *lah* standar operasional di tempat kerja, sesuai iya”.<sup>312</sup>

Lalu semenjak kejadian itu dan untuk menghindari adanya kecurangan – kecurangan dalam perusahaan, pemimpin perlu bertindak cepat dan tepat untuk menghindari hal – hal buruk tersebut terulang kembali. Lalu pemimpin memutuskan untuk melakukan pembaharuan cara kerja yaitu mengganti cara

---

<sup>311</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>312</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

kerjanya yang sebelumnya manual menjadi terkomputerisasi oleh keseluruhan sistem perusahaan. Walaupun biaya yang harus dikeluarkan sangat banyak, namun menurut pemimpin hal itu perlu dilakukan agar perusahaan semakin maju. Dengan dilakukannya komputerisasi, pekerjaan menjadi lebih praktis, cepat dan tepat sehingga sangat membantu dalam proses operasional perusahaan. Pemimpin mengklaim, Apotek Taurus Madiun adalah salah satu apotek di Madiun pertama yang melakukan komputerisasi.

“Itu di kita diawal itu yang di apotek–apotek Madiun itu mungkin yang komputerisasi salah satu *eee* pelopornya mungkin ya saya. Memang, memang *eee* apa ya. Kita mau maju kalau *nggak* mau *spend money* ya *nggak* bisa. Jadi memang terus akhirnya *eee* karyawan saya tambah supaya apa. Supaya bisa stok, stoknya kalau karyawan kurang stoknya numpuk – numpuk terus *nah* ini bakal hilang lagi barangnya. Jadi memang karyawan saya banyak terus ya gunanya supaya saya *nggak kecolongan* lagi. Ternyata ya, ya memang harus begitu. Kita *nggak* bisa mau irit-irit biaya, mengurangi orang ya. Karena saya sudah ngalamin. Komputer sekali program mahal *kan*. Diawal kita repot juga *kan eee* bisa ribuan *item* yang kita harus masukan. Memang repot, setelahnya *eee* membantu *banget gitu*”.<sup>313</sup>

Pemimpin menyadari bahwa sebagai seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman yang ada. Namun, pengambilan keputusan yang tepat juga diperlukan

---

<sup>313</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

untuk dapat menjawab kebutuhan karyawan maupun pelanggan. Dengan begitu, maka perusahaan memiliki peluang untuk maju dan dapat mencapai cita-cita yang telah direncanakan. Pemimpin visioner perlu mengartikulasikan etika bisnis bukan hanya sebagai suatu kewajiban moral, melainkan sebagai suatu tindakan yang mampu menciptakan nilai ekonomik yang besar (Hartanto, 2009, p.535).

#### **4.3.3.2 Pengembangan Aspirasi**

Pemimpin Apotek Taurus Madiun sangat terbuka bagi siapa saja yang ingin menyampaikan aspirasinya. Semua aspirasi yang disampaikan akan ditampung dan nantinya akan dipertimbangkan pelaksanaannya. Karyawan yang memiliki aspirasi dapat langsung menyampaikannya secara pribadi maupun melalui rapat internal yang rutin dilaksanakan oleh pemimpin.

“Kita bebas mengemukakan aspirasi *kok*. Dia punya pendapat apa, boleh mengemukakan. *Oh* Bu Christien ini seragamnya sudah waktunya ganti, saya *kan nggak* ikut pakai seragam jadi saya *kan nggak* merasakan ya. *Oo* ini warnanya sudah berubah *lo* Bu, *Oo* ya *dah* ganti biasanya *gitu*. Ya bebas *lah*, pokoknya selama saya bisa saya terima *lah* saya ijinin”.

“Setiap satu atau dua minggu mungkin *anu*, kami sering mengadakan seperti rapat internal untuk membahas setiap masalah yang terjadi”.

Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan aspirasinya, karyawan akan merasa lebih

dihargai dan memiliki kesan yang baik kepada pemimpin. Artinya, pemimpin tidak semata – mata hanya berfokus pada target dan tujuan perusahaan saja tanpa mempedulikan pendapat karyawannya.

“Jadi *eee* setiap aspirasi itu akan diberikan tanggapan oleh pimpinan kami sehingga *kan* aspirasi yang sudah disampaikan oleh teman – teman itu diterima sehingga ya lebih dihargai *gitu lo*. Jadi *eeee* jadi ya teman – teman merasa bahwa *oh* ini baik *lah*”.<sup>314</sup>

“Pemimpin ya menampung semua yang disampaikan karyawan. Masukan atau apa-apa yang diberikan karyawan itu ya diterima dengan baik ya. Nanti solusinya kita cari jalan keluarnya”.<sup>315</sup>

Tentunya karyawan mengharapkan tanggapan positif dari pemimpin mengenai aspirasinya. Dengan adanya respon positif tersebut, karyawan akan termotivasi untuk semakin semangat dalam bekerja dan lebih fokus terhadap pekerjaannya karena keluh kesahnya selama ini telah diungkapkan langsung kepada pemimpin dan pemimpin memberi jalan keluar yang terbaik.

---

<sup>314</sup> Wawancara dengan Bety Kurnia (Apoteker) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

<sup>315</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

### 4.3.3.3 Pemaknaan Kerja

Di lingkungan internal perusahaan, pemimpin visioner akan menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan karena semua pekerjaan itu bermakna bagi perusahaan untuk mencapai cita-cita idealnya (Hartanto, 2009, p. 537). Dengan begitu, maka semangat dan kepercayaan diri karyawan akan muncul dengan sendirinya. Hal itu tentu akan berdampak positif untuk perusahaan. Pemimpin juga sangat toleransi terhadap perbedaan agama yang ada, untuk itu pemimpin menyediakan tempat untuk umat muslim beribadah. Pemimpin sadar bahwa tiap orang berhak menjalankan ibadah sesuai caranya masing-masing walaupun berada di tengah perbedaan yang ada.

“Menemukan makna dengan cara apa ya. Menanamkan semangat dan motivasi kepada kami karyawannya karena apa yang dikerjakan dan dilakukan karyawan sangat membantu eee berjalannya Apotek ini. Meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Jadi ada tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Jadi diberikan masing – masing tugasnya dan juga diberikan apa. Kebebasan untuk melakukan ibadah. Disini juga ada”.<sup>316</sup>

Bagi karyawan yang bangga pada pekerjaannya, kerja bukanlah suatu beban yang harus dikeluhkan. Bahkan, sering kali karyawan menganggap bahwa kerja adalah salah satu bentuk ibadah yang menjadi kebutuhan setiap manusia (Hartanto, 2009, p. 537). Untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari maka bekerja adalah satu – satunya jalan untuk dapat menafkahi

---

<sup>316</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

keluarga. “Jadi caranya itu tadi, dengan menanamkan semangat dan motivasi *eee* bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah ibadah dan untuk menafkahi keluarga. Harus semangat jadi bekerjanya”.<sup>317</sup>

Pemaknaan kerja yang ditekankan pemimpin lebih kepada mengerjakan tiap pekerjaan dengan tepat. Pemimpin juga menekankan kepada para karyawan untuk bekerja dengan benar sesuai dengan arahnya. Dengan begitu, pemimpin optimis akan mendapatkan hasil yang maksimal. Hasil yang maksimal tersebut juga berdampak pada karyawan. Apabila karyawan bekerja dengan tepat dan benar maka akan menghasilkan laba. Jika mendapatkan laba, maka karyawan juga mendapatkan keuntungan yaitu berupa kenaikan gaji setiap tahunnya.

”Mereka kerja bener. Ya saya bilang, kamu kalau kerja *bener*, apoteknya laba otomatis kita bisa naik gaji setiap tahun. *Nah* kalau apoteknya *ndak* laba otomatis ya *ndak* bisa naik gaji. Jadi kamu harus kerja bener itu maksudnya apa? Kerja *bener* ya nyetoknya bener, *eee* adminnya *bener*, semuanya *bener* otomatis apoteknya *ngga* mungkin rugi *gitu lho*. Karena saya juga *eee* apa ya, mengevaluasi *tu* setiap minggu. Pendapatan/ pengeluaran yang harus saya pikirin. Ya memang tugas saya ya pusingnya saya ya disitu. Gimana caranya dengan kondisi yang misalnya sepi banget, tetap harus laba. *Nah* itu pusingnya saya. Kalau karyawan makanya saya tekanin, itu yang pusing biar saya.

---

<sup>317</sup> Wawancara dengan Ratna (Karyawan) di Apotek Taurus Madiun, 5 Mei 2023

Kamu bantu saya kerja *bener* aja. Kita bisa sama-sama kerja *bener* ya pasti hasilnya bagus *lah*".<sup>318</sup>

## **4.4 Interpretasi Hasil Analisis**

### **4.4.1 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Hartanto (2009, p. 512), kepemimpinan transformasional diartikan sebagai suatu cara untuk memengaruhi orang lain dengan pendekatan tertentu sehingga mereka dengan sendirinya dapat memberikan kemampuan terbaiknya di dalam pekerjaannya. Sebagai pemimpin, Christien Santoso memengaruhi para karyawannya dengan cara memberi semangat dan memperhatikan setiap karyawannya dengan baik pada saat bekerja maupun secara pribadi sehingga karyawan merasa diperlakukan dengan pantas sehingga dapat memberikan usaha yang maksimal dalam bekerja. Tentunya, jika karyawan bekerja secara maksimal dan sesuai dengan yang seharusnya, maka akan menghasilkan performa perusahaan yang optimal yang nantinya akan mencapai suatu kesuksesan yaitu mampu meraih target – target yang telah ditentukan sebelumnya. Praktik kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat perilakunya yaitu konsiderasi pribadi, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan idealisasi pengaruh (Hartanto, 2009, p. 513). Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan, Christien Santoso telah berusaha untuk menjalankan keempat perilaku tersebut walaupun belum maksimal.

---

<sup>318</sup> Wawancara dengan Christien Santoso (Manajer) di Rumah Pribadi, 6 Mei 2023

Menurut Hartanto (2009, p. 515), pemimpin transformasional sebaiknya tidak membatasi hubungannya dengan karyawan pada hal – hal yang bersangkutan dengan pekerjaan saja, tetapi juga dengan menunjukkan kepedulian pada kesejahteraan sosial ekonomi dari keluarga karyawan. Christien Santoso sangat peduli kepada konsiderasi pribadi karyawannya dan tidak membatasi karyawan untuk sekedar bercerita mengenai masalah yang dihadapi pada saat bekerja maupun masalah lain di luar pekerjaan. Christien Santoso juga mengizinkan karyawan menghubunginya setiap waktu melalui telepon, *whatsapp* atau dapat datang langsung ke rumah bila diperlukan. Sebisa mungkin, Christien Santoso akan membantu dengan memberi solusi berupa masukan – masukan yang diperlukan ataupun dengan memberi solusi terbaik yang dapat membantu karyawannya. Tidak jarang pula karyawan yang membutuhkan bantuan dalam hal ekonomi. Hal ini ditanggapi dengan baik, Christien Santoso memiliki sistem untuk karyawan yang sudah bekerja minimal setahun akan mendapatkan keuntungan lebih yaitu diperbolehkan untuk meminjam uang maksimal sepuluh juta tanpa disertai bunga. Pengembaliannya dapat dilakukan dengan cara menyicil maksimal sepuluh kali. Dengan adanya sistem seperti ini yang diberlakukan, harapannya karyawan dapat lebih fokus kepada pekerjaannya karena kehidupan ekonominya telah dibantu secara nyata. Christien Santoso juga menunjukkan sikap kepedulian kepada karyawan dalam faktor kesehatan, setiap karyawan yang bekerja diberikan fasilitas BPJS. Tentunya hal ini sangat penting dan dibutuhkan oleh karyawan, dengan adanya BPJS maka mereka tidak terlalu khawatir untuk menanggung biaya pengobatan dan perawatan bila diperlukan.

Dalam usaha untuk mewujudkan stimulasi intelektual, tampaknya Christien Santoso belum maksimal dalam menjawab perilaku ini. Hal ini dapat dibuktikan karena tidak adanya kegiatan *training* internal yang diciptakan mengenai hal – hal berkaitan dengan pengembangan intelektual karyawannya secara menyeluruh. Namun, Christien Santoso memberi kebebasan kepada karyawannya untuk mengikuti kegiatan – kegiatan yang dapat mendukung pengembangan stimulasi intelektual karyawannya. Kegiatan tersebut berupa *training* eksternal ataupun seminar yang diselenggarakan oleh instansi terkait yang berhubungan dengan bagian masing – masing karyawan. Namun, himbuan yang dilakukan lebih berfokus kepada apoteker dan asisten apoteker agar mereka mendapatkan informasi terbaru mengenai seputar dunia kesehatan dan kefarmasian. Tidak terbatas hanya apoteker dan asisten apoteker saja yang berhak untuk mengikuti *training* ataupun seminar, namun karyawan yang berkaitan dengan seputar manajemen juga diberi kebebasan untuk mengikuti kegiatan semacam itu agar menambah wawasan mengenai pekerjaan sehari – harinya.

Selain melakukan konsiderasi pribadi dan stimulasi intelektual, pemberian motivasi inspirasional juga diperlukan untuk dapat menumbuhkan kesadaran karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukannya sehari – hari sangat berharga demi berjalannya Apotek Taurus Madiun. Dalam hal ini, Christien Santoso melakukan motivasi maupun inspirasi dalam bentuk memberi semangat untuk bekerja sesuai dengan tugasnya masing – masing sehingga pada akhirnya akan ada hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan pemimpin. Pemimpin juga mengutamakan asas kekeluargaan di tempat kerja agar motivasi yang diberikan dapat lebih mudah diresapi karena adanya

kedekatan hubungan antara kedua belah pihak. Ditambah lagi dengan adanya motivasi dalam bentuk *reward* berupa pemberian pinjaman yang sudah dijelaskan diatas. Hal itu tentu membuat karyawan bekerja lebih fokus dan dapat bekerja dengan maksimal sehingga mengurangi adanya kesalahan – kesalahan yang dapat terjadi. Di sisi lain, ada hal kecil yang sering dianggap remeh oleh sebagian pemimpin yaitu mengenai kesejahteraan karyawan. Christien Santoso selalu memperhatikan setiap detail pekerjaannya, terlebih untuk masalah karyawan. Dengan pemberian gaji yang sesuai jadwal dan diberlakukannya cuti karyawan itu secara tidak langsung menjadi motivasi karyawan untuk bekerja lebih semangat sehingga mampu untuk mencapai target yang ada.

Selanjutnya, Christien Santoso juga memberikan pengaruhnya kepada karyawan dengan menanamkan nilai kejujuran dan kerja keras. Tidak hanya sekedar menanamkannya, namun juga mencontohkan dalam pekerjaannya setiap hari sehingga menjadi teladan yang baik bagi karyawannya. Dalam memberikan pengaruhnya, Christien Santoso melakukan pendekatan dengan sikap kekeluargaan sehingga lebih mudah diterima oleh karyawan dan secara tidak langsung lingkungan kerja menjadi lebih nyaman pula. Dengan ini, kinerja yang dihasilkan karyawan juga akan semakin baik. Hal itu juga akan berpengaruh pada kualitas pelayanan yang diberikan karyawan terhadap pelanggan.

#### **4.4.2 Kepemimpinan Sinergistik**

Kepemimpinan sinergistik adalah penyempurnaan dari kepemimpinan transformasional. Jika dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin akan berusaha untuk memengaruhi

dan memberi semangat para karyawannya agar bekerja secara optimal. Namun, jika hanya dituntut demikian maka akan terjadi benturan kepentingan dan muncul sikap egois antar karyawan yang akan berdampak pada kinerjanya. Oleh karena itu, kepemimpinan sinergistik dibutuhkan untuk menyatukan kepentingan pribadi karyawan menjadi kepentingan bersama sehingga dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan tanpa adanya konflik didalamnya. Kepemimpinan sinergistik ialah pola kepemimpinan yang mampu membangkitkan semangat karyawan untuk memadukan pemikiran mereka yang beragam menjadi pemikiran bersama yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja bermakna yang nilainya melebihi ekspektasi (Hartanto, 2009, p. 522)

Menurut Hartanto (2009, p. 522), pola kepemimpinan sinergistik dicirikan oleh beberapa pelaku yang khas, mulai dari penanganan konflik dan perpecahan internal, pengembangan solidaritas yang rasional, sampai dengan pelaksanaan kerja sama yang sinergistik. Masalah yang paling sering terjadi di Apotek Taurus Madiun ialah mengenai perbedaan pendapat dan juga salah paham yang terjadi antar karyawan. Dalam hal ini, biasanya Christien Santoso sebagai pemimpin tidak ikut campur selama masalah yang terjadi bukanlah masalah yang besar dan dapat diselesaikan secepatnya. Namun bila permasalahan menjadi semakin besar dan mulai mengganggu proses bekerja, pemimpin akan turun tangan menjadi penengah antara kedua belah pihak yang berkonflik. Menurut Christien Santoso, hal itu perlu dilakukan karena hanya dirinya satu – satunya orang yang paling disegani oleh karyawan. Masalah lain yang biasanya muncul ialah mengenai komplain dari pelanggan. Kebanyakan, hal ini berkaitan dengan ketidaksesuaian antara jumlah produk yang dipesan

dengan yang sampai kepada pelanggan. Christien Santoso memiliki aturan mengenai hal ini yaitu memberikan sanksi potong gaji sesuai dengan selisih yang ada bagi karyawan bagian gudang dan juga *checker* yang bertugas pada *shift* tersebut. Pemimpin menerapkan sanksi sedemikian rupa agar karyawan bekerja lebih teliti dan berani bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukan. Dengan contoh diatas, maka Christien Santoso dituntut menjadi orang yang mampu menyelesaikan masalah yang muncul dengan cara menjadi penengah atau mediator. Selain itu, Christien Santoso juga memberikan solusi ataupun sanksi tegas kepada yang bersangkutan. Lalu untuk masalah yang berkaitan dengan kefarmasian, Christien Santoso akan meminta pendapat dari apoteker yaitu Bety Kurnia atas permasalahan yang sedang dihadapi.

Dalam hal membangun solidaritas karyawannya, Christien Santoso biasanya mengadakan acara diluar tempat kerja seperti buka bersama pada saat bulan ramadhan, makan bersama setelah stok opname dan juga liburan bersama yang dilakukan dalam tempo dua tahun sekali. Namun dalam hal ini Christien Santoso tidak ikut serta supaya karyawan memiliki waktu kebersamaan yang lebih berkualitas yang nantinya akan semakin mempererat hubungan antar karyawan sehingga meningkatkan solidaritas dan kekompakan ketika bekerja. Dari hasil wawancara tersebut, nampaknya Christien Santoso sebagai pemimpin perlu terlibat langsung sekaligus menambah intensitas waktu kebersamaan diluar tempat kerja agar tercipta suatu solidaritas yang utuh yaitu antar karyawan dan juga antara pemimpin dengan karyawannya.

Christien Santoso juga memahami betul betapa pentingnya melakukan kolaborasi cerdas dengan pihak internal

yaitu karyawan maupun dengan eksternal yaitu *supplier* dan pelanggan. Di sisi internal, pemimpin telah membuat suatu sistem yang saling berkaitan antar masing – masing bagian melalui sistem sehingga kerja sama antar karyawan dapat berjalan otomatis. Dengan adanya sistem, pemimpin juga lebih memudahkan dalam mengontrol jalannya Apotek Taurus Madiun sehingga tetap berada di jalan yang tepat. Terlebih jika didukung oleh tim yang solid, maka pekerjaan yang dilakukan akan lebih praktis dan dapat mengurangi biaya, waktu dan tenaga serta mengurangi kesalahan yang dapat terjadi. Christien Santoso juga mengajak karyawan melakukan kolaborasi cerdas dengan aktif mempromosikan Apotek Taurus Madiun ke keluarga, sanak saudara dan teman – teman secara *online* melalui aplikasi *whatsapp*. Dengan itu, maka nantinya akan berdampak juga pada kolaborasi cerdas kepada pihak eksternal yaitu *supplier* ataupun pelanggan. Untuk *supplier*, Christien Santoso selalu patuh pada aturan yang ditetapkan sehingga memiliki *track record* yang baik. Untuk itu, pihak *supplier* yaitu PBF (Pabrik Besar Farmasi) sering menawarkan kerja sama kepada Apotek Taurus Madiun sehingga menghasilkan kolaborasi cerdas yang nyata. Usaha mewujudkan kolaborasi cerdas juga tampak dalam diri Christien Santoso yang senantiasa menjaga hubungan baik dan memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan sehingga secara tidak langsung reputasi Apotek Taurus Madiun menjadi lebih baik dan semakin banyak pelanggan yang mempercayakan Apotek Taurus Madiun sebagai tempat untuk membeli berbagai kebutuhan kesehatan seperti obat – obatan karena sudah terjamin menyediakan produk berkualitas namun dengan harga yang lebih terjangkau.

Menurut Hartanto (2009, p. 532), ketiga perilaku tersebut menjadi ciri dari kepemimpinan sinergistik. Dari perilaku

ini terlihat bahwa pola kepemimpinan sinergistik dibutuhkan pada waktu orang ingin membangun komunitas kerja sebagai suatu jejaring kerja sama yang kuat, tetapi sekaligus juga terbuka dan fleksibel, yang mampu menghasilkan kinerja bermakna dan bernilai melebihi ekspektasi, dengan bertumpu pada kebajikan dan kapabilitas dari anggota perusahaan.

#### **4.4.3 Kepemimpinan Visioner**

Menurut Hartanto (2009, p. 533), kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja sama sinergistik di antara sesama karyawan maupun dengan pihak lain, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja sama tersebut. Pemimpin visioner berfungsi sebagai pengarah dan panutan moral yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja dan berusaha selaras dengan etika bisnis, tata nilai perusahaan dan cita – cita yang ingin diwujudkan bersama, serta dapat membantu karyawan untuk berkontribusi secara benar dan rasional di dalam proses penciptaan nilai. Pemimpin yang visioner akan menunjukkan dengan perbuatan nyata bagaimana semua ketentuan normatif tersebut dipraktekkan dalam kehidupan kerja dan usahanya sehari – hari.

Christien Santoso merupakan orang yang sangat patuh dan taat terhadap aturan, tata nilai, norma dan prinsip – prinsip yang telah disepakati bersama. Apotek Taurus Madiun pernah mengalami masalah besar yang menguji moralitas Christien Santoso sebagai pemimpin yaitu dalam kasus penggelapan uang yang dilakukan oleh tiga orang karyawan bagian sopir dan reseptir. Dalam menghadapi situasi tersebut, Christien Santoso mengambil langkah tegas dengan melaporkan kepada pihak kepolisian karyawan yang tidak memiliki itikad baik untuk

bertanggung jawab. Sementara untuk karyawan yang bersedia untuk bertanggung jawab, Christien Santoso tetap memperkerjakannya namun dengan pertimbangan serta batasan – batasan tertentu dan juga sanksi tidak menerima gaji selama tiga tahun. Terlihat bagaimana ketegasan yang ditunjukkan Christien Santoso dalam menanggapi situasi sulit seperti ini. Hal ini dilakukan sebagai peringatan kepada karyawan – karyawan lainnya yang memiliki niat untuk merugikan Apotek Taurus Madiun. Contoh ini menjadi panutan moral yang luar biasa untuk karyawan agar bekerja tetap sesuai dengan aturan, tata nilai, norma dan prinsip – prinsip yang telah disepakati bersama.

Tidak lama setelah kejadian tersebut, Christien Santoso memiliki ide untuk melakukan pembaharuan cara kerja yaitu dengan komputerisasi. Pemimpin merasa bahwa ini waktu yang tepat untuk merubah cara kerja manual menjadi terkomputerisasi sehingga dapat menghindari tindakan – tindakan tercela tersebut terulang kembali. Christien Santoso menyadari bahwa dengan melakukan komputerisasi, biaya yang dikeluarkan akan sangat banyak. Namun, hal itu perlu di realisasikan agar Apotek Taurus Madiun menjadi lebih berkembang dan maju. Pengambilan keputusan yang tepat seperti ini perlu dilakukan agar Apotek Taurus Madiun dapat *survive* dan terus memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan.

Dalam pengembangan aspirasi di Apotek Taurus Madiun, Christien Santoso sangat terbuka bagi karyawan yang ingin mengemukakan aspirasinya. Karyawan dapat menyampaikan secara pribadi maupun melalui rapat internal rutin yang dilaksanakan. Semua aspirasi yang disampaikan akan diterima dan dipertimbangkan pelaksanaannya. Christien Santoso

menyadari betapa pentingnya aspirasi dari karyawan karena hal itu akan membantu Apotek Taurus Madiun menjadi lebih baik lagi. Dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan aspirasinya, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki kesan baik kepada pemimpin. Artinya, pemimpin tidak hanya berfokus pada target dan tujuannya saja namun juga mempedulikan aspirasi yang dimiliki karyawannya. Di sisi lain, tidak hanya karyawan saja yang dituntut aktif dalam penyampaian aspirasi kepada pemimpin. Namun sebaliknya, pemimpin juga perlu memaparkan aspirasinya mengenai cita – cita di masa depan yang ingin dicapai karena tanpa keterlibatan karyawan, pemimpin tidak akan mampu untuk mewujudkannya sendiri.

Christien Santoso juga berusaha agar karyawan menemukan makna dalam pekerjaannya dengan menanamkan semangat dan motivasi kepada karyawan bahwa apa yang dikerjakan karyawan sangat membantu berjalannya Apotek Taurus Madiun. Pemaknaan kerja yang ditekankan lebih kepada bekerja dengan tepat sesuai dengan arahnya. Dengan begitu, Apotek Taurus Madiun akan mendapatkan hasil yang maksimal sesuai target yang ditentukan. Jika target telah tercapai, maka akan berdampak pada karyawan yaitu adanya kenaikan gaji setiap tahunnya. Karyawan menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna karena merupakan salah satu wujud dari ibadah dan untuk menafkahi keluarga.

#### **4.4.4 Kepemimpinan Kontemporer**

Kepemimpinan kontemporer merupakan pola kepemimpinan yang dibutuhkan oleh dunia kerja untuk menjawab tuntutan zaman saat ini (Hartanto, 2009, p. 503).

Christien Santoso sebagai pemimpin telah menerapkan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sinergistik dan kepemimpinan visioner demi menjawab perubahan – perubahan dalam tuntutan zaman saat ini. Pemimpin telah berusaha mengaplikasikan kepemimpinan kontemporer dalam Apotek Taurus Madiun.

Penerapan kepemimpinan kontemporer dalam Apotek Taurus Madiun adalah sebagai suatu bentuk usaha untuk melakukan penyesuaian, perubahan dan evaluasi agar tetap dapat *survive* dan mampu mengikuti perkembangan zaman yang ada saat ini. Walaupun belum dilakukan secara maksimal, namun penerapan kepemimpinan kontemporer pada Apotek Taurus Madiun sangat membantu dalam proses perjalanannya. Setidaknya dengan penerapan kepemimpinan kontemporer, telah terjalin hubungan yang baik antar karyawan dan antara pemimpin dengan karyawan. Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk berkonsultasi secara pribadi mengenai hal di dalam maupun di luar pekerjaan serta memberikan solusi terbaik bagi karyawan. Pemimpin juga menanamkan nilai seperti kejujuran dan kerja keras serta mencontohkannya dalam pekerjaan sehari – hari. Hal ini tentunya menjadi suatu teladan untuk karyawannya.

Kepemimpinan kontemporer adalah kepemimpinan masa kini, dan terbukti mampu untuk mengatasi beberapa masalah yang terjadi seperti kasus penggelapan uang yang dilakukan karyawan sehingga kondisi keuangan menjadi terganggu. Dengan motivasi dan pengaruh yang diberikan pemimpin kepada karyawannya, hingga saat ini Apotek Taurus Madiun tetap dapat *survive* dan berkembang untuk mencapai target – target yang ingin dicapai selanjutnya. Hal ini

membuktikan bahwa kepemimpinan kontemporer yang dijalankan cukup berhasil dalam memaksimalkan kinerja karyawan.

## **4.5 Implikasi Manajerial**

### **4.5.1 Kepemimpinan Transformasional**

Sebagai pemimpin, tentunya Christien Santoso juga memiliki kekurangan dalam usahanya melakukan kepemimpinan transformasional yang hendaknya diperbaiki menurut saran dari Hartanto (2009). Dalam hal konsiderasi pribadi, Christien Santoso mengizinkan karyawan untuk menghubunginya setiap waktu melalui *whatsapp*, telepon ataupun datang langsung ke rumah pribadinya jika diperlukan. Dengan kebiasaan tersebut, seiring berjalannya waktu karyawan akan sangat bergantung pada pemimpinnya sehingga tidak mampu untuk menyelesaikan permasalahannya sendiri, terlebih jika berkaitan dengan masalah di luar pekerjaan. Sebagai manusia pada umumnya, pada saat di luar jam kerja Christien Santoso juga merupakan seorang ibu rumah tangga yang membutuhkan suatu privasi dan *quality time* di rumah bersama keluarga. Menurut Hartanto (2009, p. 514), pemimpin transformasional juga perlu dengan sadar mencegah jangam sampai kepeduliannya yang tinggi berkembang menjadi patronase yang menimbulkan ketergantungan yang berlebihan dari anggota kepadanya. Sebaiknya, Christien Santoso memberikan batasan – batasan yang sewajarnya dalam konteks konsiderasi pribadi agar karyawan tidak terlalu bergantung kepadanya.

Selanjutnya, dalam upaya mewujudkan stimulasi intelektual tampaknya Christien Santoso belum maksimal dalam menjawab perilaku ini. Hal ini dapat dibuktikan karena tidak

adanya kegiatan *training* internal yang diciptakan mengenai hal – hal berkaitan dengan pengembangan intelektual karyawannya secara menyeluruh. Jika hanya mengandalkan *training* eksternal yang diselenggarakan oleh instansi terkait, banyak batasan – batasan yang terjadi. Salah satu contohnya yaitu tidak semua karyawan dapat mengikutinya karena sebagian besar hanya diperuntukkan bagi apoteker dan asisten apoteker. Sehingga stimulasi intelektual tidak terealisasi secara menyeluruh kepada karyawan. Sedangkan menurut Hartanto (2009, p.515), pemimpin transformasional akan menstimulasi anggota untuk berdialog dan mengadakan oleh intelektual secara berkelanjutan, bersikap terbuka satu terhadap yang lain, serta menumbuhkan rasa saling percaya dan saling membutuhkan di antara sesama anggota. Hendaknya, Christien Santoso mulai memikirkan dan segera merealisasikan adanya *training* internal rutin yang dapat diikuti semua karyawan sehingga dengan adanya kegiatan tersebut, stimulasi intelektual dapat tersalurkan secara merata.

#### **4.5.2 Kepemimpinan Sinergistik**

Tidak hanya memiliki kekurangan dalam menjalankan kepemimpinan transformasional, namun tentunya Christien Santoso juga memiliki kekurangan dalam usahanya melakukan kepemimpinan sinergistik yang hendaknya diperbaiki menurut saran dari Hartanto. Dalam perilaku membangun solidaritas, pemimpin mengadakan kegiatan di luar tempat kerja seperti makan bersama setelah stok opname dan juga liburan bersama yang dilakukan dua tahun sekali ke destinasi wisata yang dapat diberlakukan *one day tour*. Dengan adanya kegiatan – kegiatan seperti ini, pemimpin mengharapkan solidaritas antar karyawan menjadi lebih kuat. Namun, dalam hal ini pemimpin tidak ikut

serta sehingga diharapkan antar karyawan bisa memiliki waktu *quality time* yang berkualitas untuk dapat saling bertukar cerita dan bercanda gurau tanpa ada rasa *sungkan* diluar jam kerja sehingga tidak terbebani oleh pekerjaan.

Menurut Hartanto (2009, p. 527), pemimpin sinergistik juga perlu membangun iklim kerja yang akrab dan egaliter yang dilandasi rasa saling percaya, saling menghargai dan saling peduli yang tulus. Dalam membangun solidaritas, tidak hanya keterlibatan karyawan yang diperlukan, Christien Santoso sebagai pemimpin juga perlu terlibat langsung dalam setiap kegiatan di luar pekerjaan sekaligus menambah intensitas waktu kebersamaan di luar tempat kerja agar tercipta suatu solidaritas yang utuh yaitu antar sesama karyawan dan juga antara pemimpin dengan karyawannya. Dengan demikian, pemimpin dapat membangun keakraban dengan karyawan dilandasi rasa saling percaya, saling menghargai dan saling peduli yang tulus seperti yang disarankan oleh Hartanto.

#### **4.5.3 Kepemimpinan Visioner**

Terdapat pula kekurangan – kekurangan dalam diri Christien Santoso mengenai usaha menjalankan kepemimpinan visioner di Apotek Taurus Madiun. Dalam menghadapi tantangan yang ada, Christien Santoso merupakan seorang pemimpin yang tegas dan keras kepada karyawan yang dengan sadar melakukan pelanggaran moral. Namun sebaiknya sebagai seorang pemimpin yang dijadikan panutan moral oleh karyawannya, Christien Santoso perlu lebih sabar dan mampu mengontrol emosinya agar tidak menimbulkan rasa ketidaknyamanan karyawan kepada pemimpinnya yang berakibat munculnya perasaan takut dan *sungkan* kepada pemimpin sehingga dapat merusak solidaritas

yang telah di bangun sebelumnya. Sebagai seorang panutan dalam perilaku etikal, pemimpin tidak boleh menyebabkan anggotanya menjadi takut atau sungkan kepadanya. Sebaliknya, dia perlu berusaha menarik anggota untuk datang dan bertanya atau mempertanyakan hal – hal yang dianggap kurang serasi, langsung kepadanya (Hartanto, 2009, p. 535).

Selanjutnya dalam perilaku pengembangan aspirasi, tidak hanya karyawan yang di tuntutan untuk menyampaikan aspirasinya kepada pemimpin. Namun sebagai seorang pemimpin, Christien Santoso juga perlu menyampaikan aspirasi tentang bagaimana strategi yang harus dilakukan bersama untuk dapat mewujudkan cita – cita Apotek Taurus Madiun di masa depan. Menurut Hartanto (2009, p. 537), salah satu keunggulan pemimpin yang visioner ditentukan oleh kemampuannya untuk menggambarkan aspirasi sebagai suatu skenario masa depan yang lengkap. Skenario masa depan itu perlu dipresentasikan secara menarik dan menantang sedemikian sehingga mampu merangsang kerja dan usaha yang maksimal dari anggota perusahaan. Dalam skenario masa depan itu perlu dipaparkan secara jelas peran dan posisi anggota sehingga mereka tahu apa yang diperjuangkannya.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis di atas, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini yakni Christien Santoso sebagai pemimpin Apotek Taurus Madiun telah menerapkan kepemimpinan kontemporer antara lain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sinergistik dan kepemimpinan visioner demi menjawab tuntutan zaman saat ini. Dalam

kepemimpinan transformasional yaitu konsiderasi pribadi, Christien Santoso sebagai pemimpin membolehkan karyawannya untuk berkonsultasi mengenai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi karyawan. Sebisa mungkin, pemimpin akan membantu dengan memberi solusi terbaik untuk karyawannya secara moral maupun materil. Namun, dalam hal ini pemimpin seharusnya memberi batasan – batasan yang sewajarnya agar karyawan tidak terlalu bergantung kepadanya serta tidak mengganggu kehidupan pribadi pemimpin. Stimulasi intelektual dilakukan dengan menghimbau karyawan khususnya apoteker, asisten apoteker dan karyawan yang berkaitan dengan manajerial untuk mengikuti *training* eksternal yang diselenggarakan oleh instansi terkait. Pemimpin perlu mengupayakan adanya *training* internal agar semua karyawan memperoleh pengembangan stimulasi intelektual yang seimbang. Pemberian motivasi inspirasional yang dilakukan pemimpin berupa semangat agar bekerja dengan benar, memperhatikan kesejahteraan karyawan dan pemberian *reward*. Perilaku idealisasi pengaruh yang ditanamkan pemimpin adalah mengenai kejujuran dan kerja keras melalui pendekatan kekeluargaan. Pemimpin juga mencontohkannya dalam pekerjaan sehari – hari sehingga menjadi teladan yang baik untuk karyawannya.

Dalam kepemimpinan sinergistik, Christien Santoso sebagai pemimpin Apotek Taurus Madiun juga telah berusaha menerapkannya. Konflik yang sering terjadi ialah mengenai perbedaan pendapat dan kesalahpahaman antar karyawan serta adanya *human error*. Penyelesaian masalah yang dilakukan ialah dengan kehadiran pemimpin menjadi mediator atau penengah dan juga pemberian sanksi sesuai dengan ketentuan yang

berlaku. Dalam membangun solidaritas, pemimpin mengadakan acara di luar tempat kerja seperti buka bersama pada saat bulan ramadhan, makan bersama setelah stok opname dan juga liburan bersama. Namun pemimpin tidak tidak ikut serta dalam setiap kegiatan di luar pekerjaan tersebut. Seharusnya, pemimpin perlu terlibat langsung dalam proses membangun solidaritas sehingga terjalin solidaritas yang utuh bagi semua pihak. Pemimpin melakukan kolaborasi cerdas dengan pihak internal yaitu karyawan dan juga eksternal yaitu *supplier* dan pelanggan. Kolaborasi cerdas internal yang diterapkan adalah dengan membuat suatu sistem yang saling terkoneksi antar bagian sehingga memudahkan karyawan pada saat proses bekerja sekaligus memudahkan pemimpin dalam mengontrol jalannya Apotek Taurus Madiun. Pemimpin juga mengajak karyawan untuk aktif mempromosikan Apotek Taurus Madiun melalui *whatsapp*. Sedangkan dalam usaha membangun kolaborasi cerdas dengan *supplier*, pemimpin selalu menjaga *track record* positifnya dengan menaati perjanjian kerja sama yang disepakati. Di sisi pelanggan, pemimpin senantiasa memberikan pelayanan prima, menyediakan produk berkualitas dengan harga yang lebih terjangkau sehingga reputasi yang dimiliki akan meningkat.

Kepemimpinan visioner juga diterapkan oleh Christien Santoso yaitu dalam menjadi panutan moral pada karyawannya. Sebagai pemimpin, Christien Santoso adalah orang yang patuh pada aturan, tata nilai, norma dan prinsip – prinsip. Pemimpin bersikap tegas dan keras bilamana menemukan kecurangan – kecurangan yang terjadi. Namun, pemimpin seharusnya dapat bersikap lebih sabar dan tenang agar tidak menimbulkan perasaan takut dan sungkan pada karyawan. Dalam usaha pengembangan aspirasi, pemimpin memberi kebebasan kepada

karyawan untuk menyampaikan aspirasinya melalui rapat internal maupun secara pribadi. Disamping itu, pemimpin juga perlu memaparkan aspirasi mengenai cita – cita yang ingin dicapai kepada karyawannya agar dapat merencanakan strategi terbaik dalam mewujudkannya. Pemaknaan kerja yang dilakukan pemimpin adalah dengan menanamkan semangat serta di dukung oleh motivasi bahwa segala hal yang dikerjakan karyawan sangat berarti bagi berjalannya Apotek Taurus Madiun. Selain itu, pemimpin menekankan untuk bekerja sesuai dengan arahnya agar mendapatkan hasil yang maksimal sehingga dapat mencapai target yang ditentukan. Karyawan memahami betul bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna karena merupakan wujud upaya untuk menafkahi keluarga dan ibadah.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan implikasi manajerial yang telah diuraikan maka peneliti menemukan beberapa saran, diantaranya:

1. Dalam konsiderasi pribadi yang dilakukan, pemimpin sebaiknya memberi batasan – batasan yang sewajarnya agar karyawan tidak terlalu bergantung kepadanya.
2. Sebaiknya pemimpin mulai merancang program *training* internal di tempat kerja guna untuk menciptakan stimulasi intelektual yang lebih merata dan maksimal.
3. Pemimpin perlu terlibat langsung dalam proses membangun solidaritas yaitu dengan mengikuti setiap kegiatan di luar pekerjaan agar tercipta solidaritas yang menyeluruh.
4. Sebagai seseorang yang dijadikan panutan moral oleh

karyawan, hendaknya pemimpin bersikap lebih sabar dan tenang ketika terjadi permasalahan sehingga tidak menimbulkan perasaan takut dan sungkan yang dirasakan oleh karyawan.

5. Pemimpin perlu untuk menyampaikan aspirasi mengenai strategi yang harus diterapkan dalam usaha untuk mewujudkan cita – cita perusahaan.

### **Referensi:**

- Glaser, Barney G., Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine Transaction.
- Hardani., Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E.F., Istiqomah, R.R., Fardani, R.A., Sukmana, D.J., Auliya, N.H. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Pustaka Ilmu.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia*. Mizan.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan teori kepemimpinan*. Ahlimedia Press.
- Mardika, H. A. (2019). *Kepemimpinan Kontemporer di Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (Iwapi) Surabaya*. *Agora*, 7(1), 1.
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi penelitian kualitatif* (rev.ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Santoso, T. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Pustaka Saga.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutikno, M. S. (2018). *Pemimpin dan kepemimpinan: tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan*. Holistica.
- Wiyono. (2020). *Studi deskripsi kepemimpinan kontemporer pada ud bintang elektronik Surabaya* [Undergraduate Thesis,

Universitas Kristen Petra].

<https://dewey.petra.ac.id/catalog/digital/detail?id=475>

11

\*1)Sebuah resitasi atas karya bersama Nicholas Ricky Halim.  
Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, 2023.