



PERILAKU ORGANISASI

Budaya Organisasi, Konflik, dan Dinamika Tim

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



Memahami nilai bersama, mengelola perbedaan, dan membangun tim yang efektif untuk kinerja organisasi yang sehat.

1. PENGERTIAN



Perilaku organisasi adalah kajian tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi memengaruhi perilaku di tempat kerja serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

2. TIGA PILAR UTAMA



Budaya Organisasi
Sistem nilai, norma, simbol, dan asumsi bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak.



Konflik Organisasi
Perbedaan kepentingan, tujuan, persepsi, atau nilai yang dapat bersifat destruktif maupun produktif.



Dinamika Tim
Pola interaksi, komunikasi, koordinasi, kepercayaan, dan kepemimpinan dalam kerja kelompok.

3. BUDAYA ORGANISASI



Identitas bersama



Nilai & norma



Makna & simbol



Kontrol sosial informal

Budaya memengaruhi keputusan, perilaku kerja, inovasi, pelayanan, dan adaptasi terhadap perubahan.

4. MODEL BUDAYA



Schein
Artefak, nilai yang dianut, asumsi dasar



Clan
Kebersamaan, partisipasi, pengembangan manusia



Adhocracy
Inovasi, kreativitas, fleksibilitas



Hierarchy / Market
Kontrol, efisiensi, hasil, target

Budaya yang sehat perlu kuat namun adaptif.

5. KONFLIK ORGANISASI



Konflik Tugas
Perbedaan gagasan, strategi, atau cara menyelesaikan pekerjaan



Konflik Relasional
Ketegangan pribadi, emosi negatif, atau ketidakpercayaan



Konflik Proses
Perbedaan tentang peran, prosedur, dan pembagian kerja

Kelola konflik: Identifikasi → Dialog → Klarifikasi → Solusi → Evaluasi

6. SUMBER KONFLIK



Keterbatasan sumber daya



Perbedaan tujuan



Ambiguitas peran



Komunikasi buruk



Ketidak-adilan



Perbedaan nilai

Konflik tidak selalu buruk; konflik yang dikelola baik dapat memperkuat pembelajaran dan inovasi.

7. DINAMIKA TIM



Tujuan bersama



Peran jelas



Komunikasi terbuka



Kepercayaan



Koordinasi



Kepemimpinan



Pembelajaran bersama

Tim efektif bukan sekadar kumpulan individu hebat, tetapi sistem kerja kolektif yang saling mendukung.

8. TAHAP PERKEMBANGAN TIM



Forming orientasi



Storming perbedaan & ketegangan



Norming norma & kepercayaan



Performing kinerja tinggi

9. PSYCHOLOGICAL SAFETY



Tim yang sehat memberi ruang aman untuk bertanya, memberi masukan, mengakui kesalahan, dan menyampaikan ide tanpa rasa takut.



Belajar lebih cepat



Inovasi lebih tinggi



Kesalahan lebih cepat terdeteksi



Kolaborasi lebih kuat

10. STRATEGI MANAJERIAL



Bangun budaya yang konsisten dan adaptif



Bedakan konflik tugas dan konflik relasional



Ciptakan komunikasi yang terbuka dan hormat



Perjelas peran, target, dan tanggung jawab tim



Kembangkan kepemimpinan yang memberdayakan



Gunakan umpan balik dan refleksi berkala

11. INDIKATOR ORGANISASI SEHAT



Kepercayaan tinggi



Kolaborasi baik



Keterlibatan karyawan



Kepuasan kerja



Inovasi



Penyelesaian konflik konstruktif



Kinerja tim



Adaptasi terhadap perubahan

“

12. PESAN INTI

Organisasi yang sehat bukan organisasi tanpa konflik, melainkan organisasi yang memiliki budaya bermakna, konflik yang dikelola secara produktif, dan tim yang bekerja dengan kepercayaan, pembelajaran, dan tujuan bersama.

”



Perilaku Organisasi = Budaya yang Sehat + Konflik yang Dikelola + Tim yang Efektif



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyclt75@gmail.com

13 Juni 2026

PERILAKU ORGANISASI: BUDAYA ORGANISASI, KONFLIK, DINAMIKA TIM

Abstrak

Perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi memengaruhi perilaku manusia di tempat kerja serta bagaimana perilaku tersebut berdampak pada efektivitas organisasi. Artikel ini membahas tiga tema utama dalam perilaku organisasi, yaitu budaya organisasi, konflik organisasi, dan dinamika tim. Budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, asumsi dasar, simbol, dan praktik yang membentuk cara anggota organisasi berpikir, merasa, dan bertindak. Konflik organisasi dipandang bukan semata-mata sebagai gangguan, melainkan sebagai fenomena sosial yang dapat bersifat destruktif ataupun konstruktif, tergantung pada jenis, intensitas, konteks, serta cara pengelolaannya. Dinamika tim dijelaskan sebagai proses interaksi, koordinasi, komunikasi, kepercayaan, kepemimpinan, dan pembelajaran kolektif yang menentukan kualitas kerja kelompok. Artikel ini menggunakan pendekatan akademik-naratif dengan mengacu pada teori Edgar Schein tentang budaya organisasi, Competing Values Framework dari Quinn dan Rohrbaugh, model efektivitas budaya Denison dan Mishra, teori konflik intrakelompok Jehn, meta-analisis konflik tugas dan konflik relasional De Dreu dan Weingart, model perkembangan kelompok Tuckman, konsep psychological safety Edmondson, model IMOI dari Ilgen dkk., serta Big Five teamwork dari Salas dkk. Kesimpulan utama artikel ini adalah bahwa organisasi yang sehat bukan organisasi tanpa konflik, melainkan organisasi yang memiliki budaya kuat tetapi adaptif, konflik

yang dikelola secara produktif, dan tim yang memiliki keamanan psikologis, tujuan bersama, kepemimpinan, serta kemampuan belajar kolektif.

Kata kunci: *perilaku organisasi, budaya organisasi, konflik organisasi, dinamika tim, psychological safety, teamwork, kepemimpinan, komunikasi, efektivitas organisasi, manajemen perubahan.*

1. Pendahuluan

Organisasi tidak hanya terdiri atas struktur formal, bagan jabatan, prosedur kerja, sistem informasi, dan target kinerja. Di balik semua elemen formal tersebut terdapat manusia dengan nilai, emosi, kepentingan, persepsi, pengalaman, identitas, dan hubungan sosial. Oleh sebab itu, keberhasilan organisasi tidak dapat dijelaskan hanya melalui strategi, teknologi, modal, atau sistem administrasi. Organisasi berhasil apabila manusia di dalamnya mampu bekerja sama, memahami tujuan bersama, mengelola perbedaan, membangun kepercayaan, belajar dari kesalahan, dan menciptakan makna kolektif.

Perilaku organisasi hadir untuk menjelaskan dimensi manusia tersebut. Dalam ranah ini, organisasi dipahami sebagai sistem sosial yang hidup. Ia memiliki pola komunikasi, hubungan kuasa, norma informal, simbol, ritual, cerita, konflik, koalisi, dan dinamika kelompok. Apa yang tertulis dalam peraturan organisasi sering kali berbeda dari apa yang sungguh-sungguh terjadi dalam praktik sehari-hari. Di sinilah kajian budaya organisasi, konflik, dan dinamika tim menjadi penting.

Budaya organisasi menjawab pertanyaan: "Apa yang dianggap benar, penting, pantas, dan bermakna dalam organisasi ini?" Konflik organisasi menjawab pertanyaan: "Bagaimana perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, sumber daya, dan persepsi dikelola?" Dinamika tim menjawab pertanyaan:

"Bagaimana sekelompok orang bekerja bersama, membangun koordinasi, menyelesaikan masalah, dan menghasilkan kinerja kolektif?"

Tiga tema tersebut saling terkait. Budaya organisasi memengaruhi bagaimana konflik dipersepsikan. Dalam budaya yang terlalu hierarkis, konflik mungkin ditekan dan tidak pernah dibicarakan secara terbuka. Dalam budaya yang terlalu kompetitif, konflik dapat berubah menjadi rivalitas destruktif. Dalam budaya yang sehat, konflik gagasan dapat digunakan sebagai sumber pembelajaran. Demikian pula, dinamika tim sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Tim yang berada dalam budaya saling percaya akan lebih mudah berbagi informasi, meminta bantuan, mengakui kesalahan, dan berinovasi.

Edgar Schein menekankan bahwa budaya organisasi tidak hanya tampak pada artefak yang mudah dilihat, tetapi terutama pada asumsi dasar yang tidak selalu disadari anggota organisasi. Schein membedakan budaya ke dalam artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar; intisari budaya justru terletak pada asumsi dasar yang memberi makna pada perilaku organisasi. ([Archive.org](https://www.archive.org))

2. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah bidang interdisipliner yang mempelajari perilaku manusia dalam konteks organisasi. Ia memadukan psikologi, sosiologi, antropologi, ilmu komunikasi, ekonomi perilaku, ilmu politik, manajemen, dan studi kepemimpinan. Fokus utamanya mencakup perilaku individu, perilaku kelompok, dan sistem organisasi.

Pada tingkat individu, perilaku organisasi membahas kepribadian, nilai, sikap, persepsi, motivasi, kepuasan kerja, komitmen, stres, etika, dan pengambilan keputusan. Pada tingkat kelompok, perilaku organisasi membahas komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan, konflik, negosiasi, dinamika tim, norma kelompok, kohesi, dan koordinasi. Pada tingkat organisasi, bidang ini membahas struktur, budaya, desain kerja, sistem

penghargaan, perubahan organisasi, pembelajaran organisasi, dan tata kelola manusia.

Perilaku organisasi penting karena kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan strategi, tetapi juga oleh bagaimana manusia memahami dan menjalankan strategi tersebut. Sebuah strategi transformasi digital, misalnya, dapat gagal bukan karena teknologinya buruk, tetapi karena budaya organisasi tidak mendukung pembelajaran, karyawan takut kehilangan pekerjaan, pimpinan tidak memberi teladan, konflik antarunit tidak diselesaikan, dan tim proyek tidak memiliki koordinasi yang baik.

Dengan demikian, perilaku organisasi berperan sebagai jembatan antara sistem formal dan realitas manusia. Ia membantu manajer memahami mengapa kebijakan yang secara rasional tampak baik dapat gagal dalam implementasi. Ia juga membantu organisasi merancang intervensi yang lebih manusiawi, seperti membangun budaya belajar, memperbaiki komunikasi, memperkuat kepercayaan, mengelola konflik, dan meningkatkan efektivitas tim.

3. Budaya Organisasi: Pengertian dan Hakikat

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai pola asumsi dasar, nilai, norma, simbol, bahasa, ritual, dan praktik yang dipelajari oleh anggota organisasi dalam proses menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya menjadi "cara kita melakukan sesuatu di sini". Ia memberi pedoman tentang perilaku apa yang diterima, dihargai, dihukum, atau diabaikan.

Budaya organisasi bekerja seperti sistem makna bersama. Ketika seseorang baru bergabung dengan organisasi, ia tidak hanya mempelajari pekerjaan formal, tetapi juga mempelajari budaya: bagaimana berbicara kepada atasan, apakah boleh menyampaikan kritik, apakah kesalahan dianggap bahan belajar atau alasan hukuman, apakah rapat sungguh-sungguh

menjadi ruang dialog atau sekadar formalitas, apakah inovasi dihargai atau justru dicurigai.

Menurut Schein, budaya organisasi dapat dianalisis dalam tiga tingkat. Pertama, **artefak**, yaitu aspek yang terlihat seperti logo, tata ruang kantor, pakaian, bahasa, teknologi, upacara, prosedur, dan simbol. Kedua, **espoused values**, yaitu nilai yang secara resmi dikemukakan organisasi, seperti integritas, pelayanan, inovasi, kolaborasi, atau profesionalisme. Ketiga, **basic underlying assumptions**, yaitu keyakinan mendalam yang tidak selalu diucapkan tetapi mengarahkan perilaku nyata. Schein menekankan bahwa tanpa memahami asumsi dasar, artefak dan nilai resmi dapat disalahartikan. ([Archive.org](https://www.archive.org))

Sebagai contoh, sebuah universitas dapat memasang slogan “inovatif dan kolaboratif”, tetapi jika dosen muda takut menyampaikan gagasan kepada pimpinan, maka asumsi dasar yang bekerja mungkin bukan kolaborasi, melainkan hierarki dan kepatuhan. Sebuah rumah sakit dapat menulis “keselamatan pasien adalah prioritas”, tetapi jika tenaga medis takut melaporkan near miss karena khawatir disalahkan, maka budaya nyata belum mendukung keselamatan. Sebuah perusahaan dapat menyatakan “pelanggan adalah raja”, tetapi jika sistem insentif hanya menghargai volume penjualan, maka perilaku karyawan akan lebih berorientasi target jangka pendek daripada kualitas relasi pelanggan.

Budaya organisasi karena itu tidak dapat dipahami hanya dari dokumen formal. Ia harus dibaca melalui perilaku nyata, keputusan pimpinan, pola penghargaan, cara organisasi menangani kesalahan, cara konflik diselesaikan, dan cerita-cerita yang hidup di antara anggota organisasi.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi utama. Pertama, budaya memberi identitas kolektif. Anggota organisasi merasa menjadi bagian dari komunitas dengan nilai dan tujuan tertentu. Identitas ini penting karena

manusia tidak hanya bekerja demi upah, tetapi juga mencari makna, pengakuan, dan rasa memiliki.

Kedua, budaya menciptakan stabilitas sosial. Norma bersama membantu anggota organisasi memahami apa yang diharapkan dari mereka. Tanpa budaya, setiap interaksi harus dinegosiasikan ulang. Budaya mengurangi ketidakpastian dengan menyediakan pola perilaku yang dapat diprediksi.

Ketiga, budaya menjadi mekanisme kontrol informal. Tidak semua perilaku dapat dikendalikan melalui aturan tertulis. Banyak perilaku dikendalikan oleh norma, rasa malu, kebanggaan, solidaritas, dan reputasi. Dalam organisasi yang budayanya kuat, orang sering bertindak sesuai nilai organisasi bahkan ketika tidak diawasi.

Keempat, budaya memengaruhi pengambilan keputusan. Budaya menentukan isu apa yang dianggap penting, risiko apa yang diterima, dan suara siapa yang didengar. Budaya inovatif akan lebih toleran terhadap eksperimen. Budaya birokratis akan lebih menekankan prosedur. Budaya pasar akan lebih menekankan target dan hasil.

Kelima, budaya memengaruhi adaptasi. Budaya yang sehat membantu organisasi merespons perubahan lingkungan. Namun budaya yang terlalu kaku dapat menjadi penghambat. Nilai yang dulu menjadi sumber keberhasilan dapat berubah menjadi sumber kelembaman ketika lingkungan berubah.

Denison dan Mishra mengembangkan model yang menghubungkan budaya organisasi dengan efektivitas melalui empat sifat utama: involvement, consistency, adaptability, dan mission. Artikel mereka secara eksplisit menyusun teori budaya organisasi dan efektivitas dengan DOI 10.1287/orsc.6.2.204. ([Denison Consulting](#))

5. Model-Model Budaya Organisasi

5.1 Model Schein

Model Schein berguna untuk membedakan antara budaya yang tampak dan budaya yang tersembunyi. Artefak dapat dilihat, tetapi sering sulit ditafsirkan. Nilai resmi dapat dibaca dalam dokumen, tetapi belum tentu dijalankan. Asumsi dasar adalah inti budaya yang paling sulit diubah karena sudah dianggap wajar oleh anggota organisasi.

Dalam praktik manajerial, model ini membantu pimpinan melakukan diagnosis budaya. Pertanyaan penting bukan hanya “apa nilai organisasi kita?”, tetapi “nilai apa yang sungguh-sungguh menggerakkan perilaku?” Pimpinan perlu melihat apakah ada kesenjangan antara nilai yang diucapkan dan perilaku nyata.

5.2 Competing Values Framework

Quinn dan Rohrbaugh mengembangkan Competing Values Framework sebagai pendekatan untuk memahami kriteria efektivitas organisasi. Kerangka ini menempatkan organisasi dalam ketegangan antara fleksibilitas dan kontrol, serta antara orientasi internal dan orientasi eksternal. Dari ketegangan tersebut muncul empat orientasi budaya yang sering disebut clan, adhocracy, market, dan hierarchy. Artikel asli mereka berjudul “A Spatial Model of Effectiveness Criteria” dan memiliki DOI 10.1287/mnsc.29.3.363. ([PubsOnLine](#))

Budaya **clan** menekankan kekeluargaan, partisipasi, pengembangan manusia, dan kohesi. Budaya **adhocracy** menekankan kreativitas, inovasi, fleksibilitas, dan eksperimen. Budaya **market** menekankan hasil, produktivitas, kompetisi, dan pencapaian target. Budaya **hierarchy** menekankan stabilitas, prosedur, efisiensi, dan kontrol.

Tidak ada satu budaya yang selalu paling baik. Organisasi rumah sakit memerlukan hierarchy untuk keselamatan dan standar klinis, tetapi juga clan untuk empati, adhocracy untuk inovasi layanan, dan market untuk efisiensi. Perguruan tinggi memerlukan clan untuk komunitas akademik, adhocracy untuk riset dan inovasi, hierarchy untuk akreditasi, dan market untuk relevansi lulusan.

5.3 Model Denison

Model Denison menekankan empat dimensi budaya: involvement, consistency, adaptability, dan mission. **Involvement** menunjukkan sejauh mana anggota organisasi diberdayakan dan dilibatkan. **Consistency** menunjukkan kekuatan nilai bersama dan sistem koordinasi. **Adaptability** menunjukkan kemampuan merespons perubahan eksternal. **Mission** menunjukkan kejelasan arah, tujuan, dan strategi.

Keunggulan model Denison adalah kemampuannya menghubungkan budaya dengan efektivitas organisasi. Budaya yang kuat tetapi tidak adaptif dapat menjadi kaku. Budaya adaptif tetapi tanpa konsistensi dapat menjadi kacau. Budaya partisipatif tanpa misi dapat kehilangan arah. Misi tanpa pelibatan dapat menjadi slogan top-down.

5.4 Organizational Culture Profile

O'Reilly, Chatman, dan Caldwell mengembangkan pendekatan person–organization fit melalui Organizational Culture Profile. Artikel mereka meneliti kesesuaian antara orang dan budaya organisasi serta implikasinya bagi sikap dan perilaku kerja. Sumber yang tersedia mencatat artikel tersebut sebagai *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516, dengan DOI yang sering dirujuk sebagai 10.5465/256404 atau 10.2307/256404. ([Haas School of Business Faculty](#))

Gagasan person–organization fit penting karena karyawan tidak hanya cocok atau tidak cocok dengan pekerjaan, tetapi juga dengan nilai organisasi. Orang yang kreatif dan suka otonomi mungkin tidak berkembang dalam budaya yang sangat birokratis. Sebaliknya, orang yang menyukai keteraturan dan kepastian mungkin merasa tidak nyaman dalam budaya startup yang sangat cair.

6. Budaya Organisasi dan Kinerja

Hubungan budaya organisasi dan kinerja tidak sederhana. Budaya dapat meningkatkan kinerja apabila nilai, norma, dan praktik organisasi selaras dengan strategi dan lingkungan. Budaya pelayanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Budaya kualitas dapat mengurangi kesalahan. Budaya inovasi dapat mempercepat pembaruan produk. Budaya belajar dapat memperkuat adaptasi.

Namun, budaya juga dapat merusak kinerja bila menjadi terlalu tertutup, terlalu defensif, atau terlalu mengultuskan masa lalu. Organisasi yang pernah sukses sering sulit berubah karena budaya lama dianggap sumber kebenaran mutlak. Kalimat seperti "dari dulu juga begini" atau "cara ini sudah terbukti" sering menjadi tanda bahwa budaya telah berubah menjadi penghambat pembelajaran.

Hartnell, Ou, dan Kinicki melakukan meta-analisis mengenai hubungan budaya organisasi dan efektivitas berdasarkan Competing Values Framework. Penelitian tersebut melaporkan bahwa tipe budaya seperti clan, adhocracy, dan market memiliki asosiasi berbeda dengan kriteria efektivitas, dan artikel tersebut tercatat dengan DOI 10.1037/a0021987. ([ResearchGate](#))

Dalam konteks digitalisasi, budaya organisasi menjadi semakin penting. Transformasi digital bukan semata-mata proyek teknologi, melainkan perubahan cara berpikir, bekerja, mengambil keputusan, dan belajar. Organisasi yang takut salah akan sulit berinovasi. Organisasi yang terlalu silo akan sulit mengintegrasikan data. Organisasi yang tidak transparan akan sulit membangun kepercayaan dalam penggunaan AI dan analitik.

7. Budaya Organisasi dalam Konteks Indonesia

Dalam konteks Indonesia, budaya organisasi sering dipengaruhi oleh nilai kolektivisme, senioritas, harmoni sosial, penghormatan terhadap hierarki, relasi kekeluargaan, dan komunikasi tidak langsung. Nilai-nilai tersebut memiliki sisi positif. Organisasi dapat membangun solidaritas, loyalitas, rasa

kebersamaan, dan komitmen sosial yang kuat. Namun, nilai yang sama juga dapat menimbulkan tantangan, seperti menghindari konflik terbuka, sulit memberi umpan balik kritis, keputusan terlalu bergantung pada figur senior, atau kurang berani menyampaikan dissenting opinion.

Dalam organisasi pendidikan tinggi, misalnya, budaya akademik idealnya mendorong kebebasan berpikir, dialog kritis, integritas ilmiah, dan kolaborasi. Akan tetapi, bila budaya birokratis terlalu dominan, dosen dan mahasiswa dapat lebih fokus pada kepatuhan administratif daripada kreativitas akademik. Dalam rumah sakit, budaya pelayanan harus diseimbangkan dengan budaya keselamatan pasien. Dalam perusahaan keluarga, nilai kekeluargaan dapat memperkuat loyalitas, tetapi perlu dilengkapi dengan profesionalisme, akuntabilitas, dan sistem merit.

Oleh karena itu, membangun budaya organisasi di Indonesia memerlukan pendekatan kontekstual. Perubahan budaya tidak dapat sekadar mengimpor slogan global seperti agility, innovation, atau performance culture. Nilai-nilai tersebut harus diterjemahkan ke dalam praktik lokal yang menghargai relasi sosial sekaligus mendorong keterbukaan, profesionalisme, dan pembelajaran.

8. Konflik Organisasi: Pengertian dan Hakikat

Konflik organisasi adalah proses sosial ketika dua pihak atau lebih memiliki persepsi bahwa tujuan, kepentingan, nilai, sumber daya, atau tindakan mereka tidak selaras. Konflik dapat terjadi antarindividu, antarkelompok, antarunit, antara manajemen dan karyawan, antara profesional dan administrator, atau antara organisasi dan pemangku kepentingan eksternal.

Konflik sering dianggap negatif karena dikaitkan dengan pertengkaran, ketegangan, politik kantor, sabotase, penurunan moral, dan produktivitas rendah. Namun, pandangan modern melihat konflik secara lebih seimbang. Konflik dapat menjadi sumber kreativitas apabila menyangkut gagasan, alternatif keputusan, atau evaluasi strategi. Tanpa konflik gagasan,

organisasi berisiko mengalami groupthink, yaitu kecenderungan kelompok untuk menyetujui keputusan tanpa kritik memadai.

Masalahnya bukan pada keberadaan konflik, melainkan pada jenis konflik, intensitas konflik, dan cara konflik dikelola. Konflik yang terlalu rendah dapat membuat organisasi pasif. Konflik yang terlalu tinggi dapat membuat organisasi kacau. Konflik yang berfokus pada tugas dapat bermanfaat dalam kondisi tertentu, sedangkan konflik relasional umumnya lebih merusak.

Jehn melakukan studi multimethod terhadap 105 kelompok kerja dan tim manajemen untuk meneliti manfaat dan kerugian konflik intrakelompok. Artikel tersebut berjudul "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict" dan DOI-nya tercatat sebagai 10.2307/2393638. ([Semantic Scholar](#))

9. Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi

9.1 Konflik Tugas

Konflik tugas terjadi ketika anggota organisasi berbeda pendapat tentang isi pekerjaan, strategi, prioritas, data, metode, atau solusi. Misalnya, tim pemasaran ingin mempercepat peluncuran produk, sedangkan tim produksi menilai kualitas belum stabil. Tim keuangan ingin menahan biaya, sedangkan tim riset ingin menambah investasi.

Konflik tugas dapat bermanfaat bila dikelola dalam suasana saling menghormati. Perbedaan pendapat dapat memperluas perspektif, menguji asumsi, dan menghasilkan keputusan lebih baik. Namun, konflik tugas dapat berubah menjadi konflik relasional bila pihak yang berbeda pendapat mulai menyerang pribadi, mempertanyakan motif, atau merasa direndahkan.

9.2 Konflik Relasional

Konflik relasional berkaitan dengan ketegangan pribadi, emosi negatif, ketidaksukaan, ketidakpercayaan, atau benturan kepribadian. Konflik ini biasanya merusak karena mengalihkan energi dari tugas ke pertahanan diri. Orang mulai menghindari, menyimpan dendam, membangun koalisi, atau melakukan komunikasi pasif-agresif.

Meta-analisis De Dreu dan Weingart menemukan bahwa konflik relasional memiliki korelasi negatif yang kuat dengan kinerja tim dan kepuasan anggota tim. Studi tersebut juga meninjau konflik tugas, kinerja tim, dan kepuasan anggota tim dengan DOI 10.1037/0021-9010.88.4.741.

([Groningen Research Portal](#))

9.3 Konflik Proses

Konflik proses terjadi ketika anggota tim berbeda pendapat tentang pembagian kerja, tanggung jawab, jadwal, prosedur, atau penggunaan sumber daya. Misalnya, siapa yang harus memimpin proyek, siapa yang bertanggung jawab terhadap laporan, atau bagaimana pekerjaan dibagi. Konflik proses sering muncul ketika peran tidak jelas.

Konflik proses dapat merusak karena menimbulkan persepsi ketidakadilan. Jika anggota tim merasa beban kerja tidak seimbang, motivasi dan kepercayaan akan menurun. Oleh karena itu, kejelasan peran, tata kerja, dan mekanisme koordinasi sangat penting.

9.4 Konflik Nilai

Konflik nilai terjadi ketika pihak-pihak berbeda dalam prinsip moral, etika, keyakinan profesional, atau identitas. Misalnya, konflik antara orientasi profit dan keselamatan, antara efisiensi dan keadilan, atau antara kepatuhan administratif dan kebebasan akademik. Konflik nilai cenderung lebih sulit diselesaikan karena menyentuh identitas dan prinsip dasar.

9.5 Konflik Struktural

Konflik struktural muncul dari desain organisasi, sistem penghargaan, pembagian sumber daya, hierarki, atau ketergantungan antarunit. Misalnya,

departemen penjualan diberi insentif berdasarkan volume, sedangkan departemen layanan pelanggan menanggung keluhan akibat janji penjualan yang berlebihan. Konflik seperti ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan meminta orang “berkomunikasi lebih baik”; struktur insentif juga harus diperbaiki.

10. Sumber-Sumber Konflik Organisasi

Konflik dapat muncul dari berbagai sumber. Pertama, **keterbatasan sumber daya**. Unit organisasi sering berebut anggaran, staf, fasilitas, waktu pimpinan, atau akses teknologi. Kedua, **perbedaan tujuan**. Unit pemasaran, produksi, keuangan, SDM, dan teknologi dapat memiliki indikator keberhasilan berbeda. Ketiga, **ketergantungan tugas**. Bila satu unit bergantung pada output unit lain, keterlambatan atau kesalahan dapat memicu konflik.

Keempat, **ambiguitas peran**. Konflik meningkat ketika batas tanggung jawab tidak jelas. Kelima, **perbedaan nilai dan identitas profesional**. Dokter, perawat, administrator, dosen, peneliti, teknisi, dan manajer dapat memiliki logika profesional berbeda. Keenam, **komunikasi buruk**. Informasi yang tidak lengkap, terlambat, atau ambigu dapat menimbulkan salah persepsi. Ketujuh, **ketidakadilan organisasi**. Persepsi bahwa keputusan tidak adil sering menjadi sumber konflik emosional.

Dalam organisasi modern, konflik juga dapat dipicu oleh digitalisasi. Sistem baru dapat mengubah kekuasaan, peran, dan alur kerja. Orang yang sebelumnya memiliki otoritas karena menguasai informasi dapat merasa kehilangan posisi ketika data menjadi transparan. AI dan otomatisasi dapat menimbulkan konflik tentang pekerjaan, etika, privasi, dan akuntabilitas.

11. Pengelolaan Konflik

Pengelolaan konflik bukan berarti menghapus konflik. Tujuannya adalah mengubah konflik destruktif menjadi dialog produktif. Ada beberapa prinsip penting.

Pertama, **diagnosis jenis konflik**. Manajer harus membedakan apakah konflik yang terjadi adalah konflik tugas, relasional, proses, nilai, atau struktural. Setiap jenis konflik memerlukan intervensi berbeda.

Kedua, **menciptakan ruang dialog aman**. Orang harus dapat menyampaikan pandangan tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Di sini psychological safety menjadi penting. Edmondson mendefinisikan psychological safety sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal. Artikel Edmondson tahun 1999 tentang psychological safety dan learning behavior in work teams memiliki DOI 10.2307/2666999. ([Sage Journals](#))

Ketiga, **memisahkan orang dari masalah**. Kritik harus diarahkan pada gagasan, data, proses, atau keputusan, bukan pada martabat pribadi. Keempat, **menggunakan data dan kriteria objektif**. Konflik sering mereda ketika diskusi diarahkan pada bukti, tujuan bersama, dan standar yang disepakati. Kelima, **memperbaiki struktur penyebab konflik**. Jika konflik muncul karena insentif bertentangan, struktur harus diubah.

Keenam, **mengembangkan keterampilan komunikasi**. Mendengar aktif, bertanya klarifikatif, parafrase, empati, dan umpan balik konstruktif sangat penting. Ketujuh, **menggunakan mediasi bila perlu**. Konflik yang sudah emosional sering memerlukan pihak ketiga yang netral.

Dalam konteks organisasi Indonesia, pengelolaan konflik harus memperhatikan budaya harmoni. Banyak orang enggan menyampaikan konflik secara langsung. Manajer perlu membangun mekanisme dialog yang sopan tetapi jujur. Menghindari konflik mungkin tampak menjaga harmoni, tetapi konflik yang ditekan dapat menjadi gosip, pasif-agresif, atau resistensi tersembunyi.

12. Dinamika Tim: Pengertian dan Pentingnya

Tim adalah kelompok orang yang memiliki tujuan bersama, peran saling bergantung, interaksi terkoordinasi, dan tanggung jawab kolektif terhadap hasil. Tidak semua kelompok adalah tim. Sekumpulan orang yang bekerja dalam ruangan yang sama belum tentu menjadi tim jika tidak memiliki tujuan bersama, koordinasi, dan akuntabilitas kolektif.

Dinamika tim merujuk pada pola interaksi yang terjadi di dalam tim, termasuk komunikasi, kepemimpinan, kepercayaan, norma, pembagian peran, konflik, kohesi, koordinasi, pembelajaran, dan pengambilan keputusan. Tim yang efektif bukan hanya kumpulan individu berbakat. Tim yang efektif memiliki proses kolektif yang memungkinkan bakat individu menjadi kinerja bersama.

Dalam organisasi modern, tim menjadi semakin penting karena pekerjaan semakin kompleks. Transformasi digital, inovasi produk, pelayanan kesehatan, pendidikan, riset, supply chain, dan proyek strategis memerlukan kolaborasi lintas fungsi. Masalah kompleks jarang dapat diselesaikan oleh satu individu atau satu unit kerja.

Namun, kerja tim tidak otomatis berhasil. Tim dapat mengalami konflik, social loafing, dominasi anggota tertentu, kurangnya kejelasan peran, komunikasi buruk, dan keputusan kelompok yang lemah. Oleh sebab itu, dinamika tim harus dikelola secara sadar.

13. Model Perkembangan Tim Tuckman

Bruce Tuckman mengembangkan model perkembangan kelompok yang terkenal dengan tahapan forming, storming, norming, dan performing. Artikel aslinya berjudul "Developmental Sequence in Small Groups" dan DOI-nya adalah 10.1037/h0022100. ([PubMed](#))

Pada tahap **forming**, anggota tim mulai mengenal tujuan, peran, dan aturan. Mereka cenderung berhati-hati dan mencari arah. Pada tahap

storming, mulai muncul perbedaan pendapat, konflik, perebutan pengaruh, dan ketegangan. Tahap ini sering dianggap negatif, tetapi sebenarnya penting karena tim sedang menegosiasikan identitas dan tata kerja. Pada tahap **norming**, tim mulai membangun norma, kepercayaan, dan pola koordinasi. Pada tahap **performing**, tim mampu bekerja efektif, menyelesaikan masalah, dan menghasilkan kinerja tinggi.

Model Tuckman berguna sebagai alat diagnostik, tetapi tidak boleh dipahami terlalu mekanis. Tidak semua tim bergerak linear. Tim dapat kembali ke tahap storming ketika anggota baru masuk, tujuan berubah, atau tekanan meningkat. Tuckman dan Jensen kemudian menambahkan tahap adjourning untuk menjelaskan pembubaran atau penutupan tim; artikel revisi tersebut diterbitkan tahun 1977 dan memiliki DOI 10.1177/105960117700200404. ([Sage Journals](#))

Dalam praktik, pemimpin tim perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tahap perkembangan tim. Pada tahap forming, tim membutuhkan kejelasan. Pada tahap storming, tim membutuhkan fasilitasi konflik. Pada tahap norming, tim membutuhkan penguatan norma. Pada tahap performing, tim membutuhkan otonomi dan tantangan bermakna.

14. Model IMOI dalam Tim

Model klasik tim sering menggunakan kerangka Input–Process–Output. Input mencakup komposisi tim, sumber daya, tujuan, struktur, dan konteks organisasi. Process mencakup komunikasi, koordinasi, konflik, dan pengambilan keputusan. Output mencakup kinerja, kepuasan, pembelajaran, dan keberlanjutan tim.

Ilgén, Hollenbeck, Johnson, dan Jundt mengembangkan pemikiran ini menjadi model IMOI: Input–Mediator–Output–Input. Perubahan istilah dari process menjadi mediator menunjukkan bahwa mekanisme yang menghubungkan input dan output dapat berupa proses perilaku maupun keadaan psikologis seperti kepercayaan, kohesi, atau shared mental

models. Artikel mereka "Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models" memiliki DOI 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250. ([SCIRP](#))

Model IMOI penting karena tim bersifat dinamis. Output hari ini menjadi input untuk siklus berikutnya. Tim yang berhasil membangun kepercayaan akan memiliki modal sosial lebih kuat untuk tugas berikutnya. Sebaliknya, tim yang gagal dan saling menyalahkan akan membawa luka psikologis ke proyek berikutnya.

Dalam konteks manajerial, model IMOI membantu pimpinan melihat tim sebagai sistem yang berkembang dari waktu ke waktu. Intervensi tidak cukup hanya memilih anggota tim yang baik. Organisasi juga harus menyediakan tujuan jelas, sumber daya, kepemimpinan, norma komunikasi, sistem penghargaan, dan kesempatan belajar.

15. Big Five Teamwork

Salas, Sims, dan Burke merumuskan konsep Big Five dalam teamwork, yaitu lima komponen utama kerja tim: team leadership, mutual performance monitoring, backup behavior, adaptability, dan team orientation. Artikel "Is There a Big Five in Teamwork?" menegaskan bahwa komponen-komponen tersebut memerlukan mekanisme koordinasi pendukung seperti shared mental models, closed-loop communication, dan mutual trust.

([ResearchGate](#))

Team leadership berarti kemampuan mengarahkan, mengoordinasikan, memotivasi, dan menjaga fokus tim. **Mutual performance monitoring** berarti anggota tim saling memperhatikan kinerja untuk mendeteksi kesalahan atau kebutuhan bantuan. **Backup behavior** berarti anggota tim bersedia membantu anggota lain ketika beban kerja tidak seimbang.

Adaptability berarti tim mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi. **Team orientation** berarti anggota tim memiliki kecenderungan untuk mengutamakan tujuan tim, bukan hanya agenda pribadi.

Konsep ini sangat relevan untuk organisasi yang bekerja dalam kondisi kompleks, seperti rumah sakit, penerbangan, militer, riset, teknologi, pendidikan, dan proyek lintas fungsi. Dalam situasi berisiko tinggi, tim tidak boleh hanya mengandalkan keahlian individu. Mereka memerlukan koordinasi, komunikasi tertutup, kepercayaan, dan pemahaman bersama.

16. Psychological Safety dan Pembelajaran Tim

Psychological safety adalah salah satu konsep paling penting dalam dinamika tim modern. Tim dengan psychological safety tinggi memungkinkan anggota bertanya, mengakui ketidaktahuan, menyampaikan ide, mengkritik keputusan, dan melaporkan kesalahan tanpa takut dipermalukan. Edmondson menunjukkan hubungan antara psychological safety dan learning behavior dalam tim kerja. ([Sage Journals](#))

Psychological safety tidak berarti suasana selalu nyaman atau bebas standar. Justru tim berkinerja tinggi memerlukan kombinasi psychological safety dan akuntabilitas. Jika psychological safety tinggi tetapi akuntabilitas rendah, tim menjadi nyaman tetapi kurang produktif. Jika akuntabilitas tinggi tetapi psychological safety rendah, tim menjadi penuh tekanan dan orang takut berbicara. Kombinasi ideal adalah suasana aman untuk berbicara sekaligus standar kerja yang tinggi.

Dalam organisasi pendidikan, psychological safety memungkinkan dosen dan mahasiswa berdiskusi kritis. Dalam rumah sakit, psychological safety memungkinkan tenaga medis melaporkan kesalahan atau hampir salah. Dalam perusahaan, psychological safety memungkinkan karyawan mengusulkan inovasi dan memperingatkan risiko. Dalam pemerintahan, psychological safety memungkinkan aparaturnya menyampaikan masalah kebijakan sebelum menjadi krisis.

17. Hubungan Budaya, Konflik, dan Dinamika Tim

Budaya, konflik, dan dinamika tim merupakan tiga lapisan yang saling memengaruhi. Budaya organisasi membentuk norma tentang bagaimana konflik ditangani. Konflik memengaruhi kualitas interaksi tim. Dinamika tim pada akhirnya memperkuat atau mengubah budaya organisasi.

Jika budaya organisasi menghargai hierarki berlebihan, anggota tim mungkin enggan berbeda pendapat dengan atasan. Akibatnya, konflik tugas tidak muncul secara terbuka, tetapi keputusan menjadi miskin perspektif. Jika budaya organisasi terlalu kompetitif secara individual, anggota tim mungkin menyembunyikan informasi agar terlihat lebih unggul. Akibatnya, kepercayaan melemah. Jika budaya organisasi menghargai pembelajaran, konflik gagasan dapat menjadi mekanisme inovasi.

Tim juga dapat menjadi lokasi perubahan budaya. Budaya organisasi yang luas sering sulit diubah secara langsung. Namun, organisasi dapat memulai perubahan melalui tim-tim kecil yang menerapkan norma baru: rapat yang lebih terbuka, feedback yang lebih jujur, eksperimen yang terukur, dan refleksi berkala. Jika tim-tim tersebut berhasil, praktiknya dapat menyebar.

Dengan demikian, transformasi budaya bukan hanya proyek komunikasi nilai. Ia harus diwujudkan dalam dinamika tim sehari-hari. Nilai "kolaborasi" harus tampak dalam cara rapat dilakukan. Nilai "integritas" harus tampak dalam cara laporan disusun. Nilai "inovasi" harus tampak dalam cara kesalahan diperlakukan. Nilai "pelayanan" harus tampak dalam cara pelanggan didengar.

18. Studi Kasus Naratif: Konflik dan Budaya dalam Perguruan Tinggi

Bayangkan sebuah perguruan tinggi yang ingin melakukan transformasi digital dalam pembelajaran. Pimpinan meluncurkan sistem learning management system, mendorong penggunaan AI dalam pembelajaran, dan meminta dosen membuat materi digital. Secara formal, strategi ini terlihat baik. Namun, dalam praktik muncul konflik.

Sebagian dosen senior merasa teknologi mengancam otoritas akademik. Sebagian dosen muda merasa perubahan berjalan terlalu lambat. Bagian administrasi menuntut kepatuhan format. Mahasiswa menginginkan akses materi yang lebih fleksibel. Unit IT merasa disalahkan ketika dosen belum siap menggunakan sistem. Konflik ini bukan sekadar konflik teknis, tetapi konflik budaya: antara tradisi dan inovasi, antara otonomi akademik dan standardisasi, antara kenyamanan lama dan tuntutan baru.

Jika pimpinan hanya memerintahkan kepatuhan, konflik akan ditekan. Dosen mungkin mengisi LMS secara administratif, tetapi tidak mengubah pedagogi. Jika pimpinan membuka ruang dialog, konflik dapat menjadi pembelajaran. Dosen senior dapat berbagi kedalaman akademik, dosen muda dapat membantu teknologi, mahasiswa dapat memberi umpan balik, dan unit IT dapat menjelaskan batas teknis. Tim transformasi digital perlu psychological safety agar semua pihak dapat menyatakan kesulitan tanpa merasa dipermalukan.

Kasus ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi selalu menyentuh budaya, konflik, dan dinamika tim. Keberhasilan bukan hanya ditentukan oleh platform digital, tetapi oleh kemampuan organisasi membangun budaya belajar.

19. Studi Kasus Naratif: Dinamika Tim dalam Rumah Sakit

Rumah sakit adalah contoh organisasi yang sangat bergantung pada kerja tim. Pelayanan pasien melibatkan dokter, perawat, farmasi, laboratorium, administrasi, rekam medis, manajemen, dan keluarga pasien. Kesalahan kecil dalam komunikasi dapat berdampak besar.

Misalnya, terjadi konflik antara dokter dan perawat terkait pelaporan kondisi pasien. Dokter merasa perawat terlalu sering menghubungi untuk hal-hal kecil. Perawat merasa dokter sulit dihubungi dan tidak menghargai observasi klinis. Konflik ini dapat berubah menjadi konflik relasional jika

tidak dikelola. Namun, bila difasilitasi dengan baik, konflik dapat membuka perbaikan proses komunikasi.

Manajemen rumah sakit dapat membentuk tim lintas profesi untuk menyusun protokol komunikasi, misalnya menggunakan format SBAR: Situation, Background, Assessment, Recommendation. Tim juga perlu membangun psychological safety agar perawat berani menyampaikan kekhawatiran dan dokter terbuka terhadap masukan. Budaya keselamatan pasien harus mengalahkan budaya gengsi profesi.

Dalam kasus ini, budaya organisasi menentukan apakah keselamatan lebih penting daripada hierarki. Konflik menjadi sinyal bahwa proses perlu diperbaiki. Dinamika tim menjadi sarana untuk menghasilkan solusi.

20. Implikasi Manajerial

Ada beberapa implikasi praktis bagi pimpinan organisasi.

Pertama, pimpinan harus menjadi arsitek budaya. Budaya tidak berubah hanya melalui poster nilai. Budaya berubah ketika pimpinan konsisten dalam keputusan, penghargaan, hukuman, komunikasi, dan keteladanan.

Kedua, organisasi harus membedakan konflik produktif dan destruktif. Konflik gagasan perlu difasilitasi, sedangkan konflik relasional perlu dicegah dan diselesaikan.

Ketiga, tim perlu desain yang baik. Tim efektif memerlukan tujuan jelas, peran jelas, ukuran kinerja, sumber daya, kepemimpinan, norma komunikasi, dan mekanisme refleksi.

Keempat, psychological safety harus dibangun secara sengaja. Pimpinan perlu memberi izin sosial untuk bertanya, mengakui kesalahan, dan menyampaikan pandangan berbeda.

Kelima, budaya organisasi harus adaptif. Budaya kuat yang tidak adaptif dapat menjadi penjara. Budaya adaptif tanpa nilai inti dapat menjadi kacau.

Organisasi sehat memerlukan keduanya: identitas yang jelas dan kemampuan berubah.

Keenam, sistem formal harus selaras dengan nilai budaya. Jika organisasi menyatakan kolaborasi tetapi sistem insentif hanya individual, budaya kolaboratif sulit tumbuh. Jika organisasi menyatakan inovasi tetapi menghukum setiap kegagalan, karyawan akan memilih aman.

21. Model Konseptual Integratif

Model konseptual untuk memahami perilaku organisasi dalam tema ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Budaya organisasi membentuk norma, nilai, asumsi, dan iklim psikologis. Budaya memengaruhi **cara konflik muncul dan dikelola**. Konflik yang dikelola secara produktif memperkuat **dinamika tim**, terutama komunikasi, kepercayaan, pembelajaran, dan koordinasi. Dinamika tim yang baik meningkatkan **kinerja organisasi**, baik dalam bentuk produktivitas, kualitas layanan, inovasi, kepuasan kerja, maupun adaptasi terhadap perubahan. Sebaliknya, konflik destruktif melemahkan dinamika tim dan menggerus budaya organisasi.

Secara sederhana:

Budaya Organisasi → Pengelolaan Konflik → Dinamika Tim → Kinerja Organisasi

Namun hubungan ini tidak satu arah. Kinerja tim yang baik juga memperkuat budaya positif. Pengalaman konflik yang diselesaikan secara adil meningkatkan kepercayaan. Tim yang belajar dari kesalahan memperkuat budaya pembelajaran. Dengan demikian, organisasi adalah sistem umpan balik sosial.

22. Kesimpulan

Perilaku organisasi membantu kita memahami bahwa organisasi adalah sistem manusia yang kompleks. Budaya organisasi, konflik, dan dinamika tim merupakan tiga elemen penting yang menentukan apakah organisasi mampu bekerja secara efektif, adaptif, dan bermakna.

Budaya organisasi memberikan identitas, norma, dan makna. Namun budaya harus terus diuji agar tidak berubah menjadi dogma. Konflik organisasi tidak selalu buruk; konflik tugas dapat menjadi sumber inovasi bila dikelola dalam iklim saling percaya. Akan tetapi, konflik relasional umumnya merusak dan perlu dicegah. Dinamika tim menentukan bagaimana individu berubah menjadi kekuatan kolektif. Tim yang efektif memerlukan tujuan bersama, peran jelas, komunikasi terbuka, kepercayaan, kepemimpinan, pembelajaran, dan psychological safety.

Organisasi masa depan, terutama di era digital dan AI, membutuhkan budaya yang adaptif, konflik yang produktif, dan tim yang mampu belajar cepat. Keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi oleh kemampuan manusia bekerja bersama secara cerdas, etis, dan berkelanjutan. Dengan kata lain, organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu membangun budaya bermakna, mengelola perbedaan secara dewasa, dan mengubah kerja kelompok menjadi pembelajaran kolektif.

Glossarium

Adhocracy Culture

Tipe budaya organisasi yang menekankan inovasi, kreativitas, fleksibilitas, dan eksperimen.

Artefak Budaya

Elemen budaya yang terlihat, seperti logo, tata ruang, bahasa, pakaian, ritual, dan simbol organisasi.

Basic Underlying Assumptions

Asumsi dasar yang tidak selalu disadari tetapi mengarahkan cara anggota organisasi berpikir dan bertindak.

Budaya Organisasi

Sistem nilai, norma, keyakinan, simbol, dan praktik bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi.

Clan Culture

Budaya organisasi yang menekankan kebersamaan, partisipasi, pengembangan manusia, dan kohesi.

Competing Values Framework

Kerangka analisis budaya dan efektivitas organisasi berdasarkan ketegangan antara fleksibilitas-kontrol dan orientasi internal-eksternal.

Conflict Management

Proses mengelola perbedaan kepentingan, tujuan, persepsi, atau nilai agar tidak menjadi destruktif.

Dinamika Tim

Pola interaksi, komunikasi, kepemimpinan, konflik, koordinasi, dan pembelajaran dalam tim.

Espoused Values

Nilai resmi yang dinyatakan organisasi, seperti integritas, inovasi, pelayanan, atau kolaborasi.

Forming

Tahap awal perkembangan tim ketika anggota saling mengenal dan mencari arah.

Groupthink

Kecenderungan kelompok menghindari kritik atau perbedaan pendapat demi menjaga kesepakatan semu.

Hierarchy Culture

Budaya organisasi yang menekankan stabilitas, prosedur, aturan, efisiensi, dan kontrol.

Konflik Nilai

Konflik yang muncul karena perbedaan prinsip moral, etika, identitas, atau keyakinan profesional.

Konflik Proses

Konflik tentang cara kerja, pembagian tugas, tanggung jawab, jadwal, atau prosedur.

Konflik Relasional

Konflik yang bersifat pribadi dan emosional, biasanya merusak kinerja dan kepuasan tim.

Konflik Struktural

Konflik yang berasal dari desain organisasi, insentif, pembagian sumber daya, atau ketergantungan antarunit.

Konflik Tugas

Konflik tentang isi pekerjaan, ide, strategi, data, metode, atau keputusan.

Market Culture

Budaya organisasi yang menekankan target, hasil, produktivitas, kompetisi, dan pencapaian.

Norming

Tahap perkembangan tim ketika norma, kepercayaan, dan pola koordinasi mulai terbentuk.

Performing

Tahap perkembangan tim ketika tim mampu bekerja efektif dan menghasilkan kinerja tinggi.

Person–Organization Fit

Kesesuaian antara nilai, kepribadian, atau preferensi individu dengan budaya organisasi.

Psychological Safety

Keyakinan bersama bahwa anggota tim aman untuk berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal.

Social Loafing

Kecenderungan individu mengurangi usaha ketika bekerja dalam kelompok karena merasa kontribusinya kurang terlihat.

Storming

Tahap perkembangan tim ketika konflik, perbedaan pendapat, dan perebutan pengaruh mulai muncul.

Team Leadership

Kemampuan mengarahkan, mengoordinasikan, memotivasi, dan menjaga fokus tim.

Team Orientation

Kecenderungan anggota untuk mengutamakan tujuan tim dan kerja sama kolektif.

Daftar Pustaka APA 7

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. DOI tidak tersedia.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal*

of *Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. K. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis.

Management Science, 29(3), 363–377.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

<https://doi.org/10.1177/1046496405277134>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. DOI tidak tersedia.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups.

Psychological Bulletin, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.

<https://doi.org/10.1177/105960117700200404>

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 13 Juni 2026. Author's account (Rudy C Tarumingkeng). <https://chatgpt.com/c/6a2cee2b-3164-83ec-93a9-372bbc212df0>