



Perilaku Keputusan Ekonomi Karyawan: Studi Fenomenologi Pengaruh Komunikasi, Konflik, Stres, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja di PT. ABC

Employee Economic Decision Behavior: A Phenomenological Study of the Influence of Communication, Conflict, Stress, and Work Environment on Performance at PT. ABC

Graceanne Olivia¹, Sitti Rakhman²

^{1,2}Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti

Email: graceanneamabelle@gmail.com¹, sittirakhman99@gmail.com²

Article Info

Article history:

Received : 10-06-2026

Revised : 12-06-2026

Accepted : 14-06-2026

Published : 16-06-2026

Abstract

This research is motivated by the gap between the ideal condition of full rational economic decision-making by employees and the reality at PT. ABC, where employees tend to make bounded rationality decisions influenced by communication, conflict, work stress, and work environment. The purpose of this study is to deeply analyze how employee economic decision-making behavior is influenced by these four factors and to formulate improvement recommendations for company management. This research employs a qualitative approach with a transcendental phenomenological design. Phenomenal data sources are derived from employees' lived experiences manifested in interaction patterns, behavioral responses, and daily dynamics within the work environment of PT. ABC. Phenomenal triangulation is conducted through source, time, and theory triangulation to ensure data validity. Data analysis uses the seven-stage Colaizzi model. The results found that one-way communication causes economic decisions under incomplete information; unconstructively managed conflict creates high opportunity costs; excessive distress encourages short-term and defensive decisions; and a crowded work environment with hierarchical culture causes employees to choose silence. These four factors form a vicious circle that worsens each other. Research recommendations include two-way communication transformation, structured conflict resolution mechanisms, systematic stress management programs, improvement of physical and psychological work environments, and a holistic approach through cross-divisional monitoring teams.

Keywords: Economic Decision Behavior, Phenomenology, Communication

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena kesenjangan antara kondisi ideal pengambilan keputusan ekonomi karyawan secara rasional penuh dengan realitas di PT. ABC, di mana karyawan cenderung mengambil keputusan bersifat rasional terbatas yang dipengaruhi oleh komunikasi, konflik, stres kerja, dan lingkungan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam bagaimana perilaku pengambilan keputusan ekonomi karyawan dipengaruhi oleh keempat faktor tersebut serta merumuskan rekomendasi perbaikan bagi manajemen perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis transendental. Sumber data fenomenal berasal dari pengalaman hidup karyawan yang termanifestasi dalam pola interaksi, respons perilaku, dan dinamika keseharian di lingkungan kerja PT. ABC. Triangulasi fenomenal dilakukan melalui triangulasi sumber, waktu, dan teori untuk menjamin keabsahan data. Analisis data menggunakan model Colaizzi tujuh tahapan. Hasil penelitian menemukan bahwa komunikasi satu arah menyebabkan keputusan ekonomi dalam kondisi informasi tidak lengkap; konflik yang tidak dikelola konstruktif menciptakan biaya peluang tinggi; stres berlebihan



mendorong keputusan jangka pendek dan defensif; serta lingkungan kerja padat dan budaya hierarkis menyebabkan karyawan memilih diam. Keempat faktor membentuk lingkaran setan yang saling memperburuk. Rekomendasi penelitian mencakup transformasi komunikasi dua arah, mekanisme resolusi konflik terstruktur, program manajemen stres sistematis, peningkatan lingkungan kerja fisik dan psikologis, serta pendekatan holistik melalui tim pemantau lintas divisi.

Kata kunci: Perilaku Keputusan Ekonomi, Fenomenologi, Komunikasi

PENDAHULUAN

Fenomena utama yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah terjadinya ketidakefektifan perilaku pengambilan keputusan ekonomi karyawan di PT. ABC yang tercermin dari fluktuasi kinerja dan ketidakkonsistenan produktivitas. (Budiarti & Setiawan, 2015) Secara ideal, dalam teori ekonomi bisnis, setiap karyawan seharusnya mampu mengambil keputusan ekonomi secara rasional penuh (*full rationality*) dengan mempertimbangkan seluruh informasi yang tersedia, mengkalkulasi biaya dan manfaat dari setiap pilihan tindakan, serta memilih alternatif yang memaksimalkan output kerja untuk kepentingan perusahaan maupun dirinya sendiri. Fenomena ini menjadi permasalahan krusial karena jika dibiarkan berlarut-larut, akan berdampak pada menurunnya daya saing perusahaan, tingginya biaya produksi akibat inefisiensi tenaga kerja, serta sulitnya perusahaan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. (Delery & Shaw, 2014)

Permasalahan pertama yang teridentifikasi berkaitan dengan fenomena komunikasi di lingkungan kerja PT. ABC. Dalam kondisi ideal, komunikasi yang efektif seharusnya berlangsung dua arah antara atasan dan bawahan maupun antar sesama rekan kerja, sehingga informasi tentang target, strategi, dan prosedur kerja dapat disampaikan secara jelas, tepat waktu, dan dapat dipahami oleh semua pihak. Namun, fenomena yang terjadi di perusahaan menunjukkan bahwa komunikasi formal seperti briefing pagi dan rapat divisi cenderung bersifat satu arah (*top-down*), di mana instruksi mengalir dari atasan ke bawahan tanpa ruang yang cukup bagi karyawan untuk menyampaikan masukan atau melaporkan kendala di lapangan. Akibatnya, karyawan seringkali mengambil keputusan ekonomi yang keliru karena informasi yang diterima tidak lengkap atau multitafsir. Fenomena komunikasi informal yang justru lebih efektif dalam membangun kekompakan tim juga menimbulkan permasalahan tersendiri, karena informasi penting seringkali hanya beredar di kelompok tertentu dan tidak menjangkau seluruh karyawan, sehingga menciptakan kesenjangan pemahaman yang berdampak pada keputusan kerja yang tidak seragam. (Indradewa, 2015)

Permasalahan kedua dan ketiga berkaitan dengan fenomena konflik dan stres kerja yang saling terkait satu sama lain. Dalam kondisi ideal, konflik di tempat kerja seharusnya dikelola secara konstruktif menjadi energi positif untuk mendorong perbaikan proses kerja dan inovasi, sementara stres kerja seharusnya berada pada tingkat optimal (*eustress*) yang justru memacu produktivitas tanpa mengganggu kesehatan mental karyawan. Namun, fenomena yang teramati di PT. ABC menunjukkan bahwa konflik seringkali muncul dalam bentuk perbedaan pendapat yang tidak terselesaikan, perebutan pembagian tugas, ketidakjelasan sistem insentif, serta benturan jadwal lembur. Konflik yang dibiarkan berlarut-larut ini menimbulkan fenomena stres kerja yang signifikan, terutama yang dipicu oleh target penjualan yang tinggi, beban kerja yang padat, tekanan waktu yang ketat, serta tuntutan multitasking.



Fenomena stres berlebihan (distress) ini terlihat dari gejala-gejala seperti kelelahan emosional, kebingungan menentukan prioritas, serta menurunnya semangat kerja. Yang lebih memprihatinkan, teramati fenomena bahwa karyawan yang mengalami stres cenderung mengambil keputusan ekonomi yang merugikan, seperti mengurangi jam kerja efektif, menghindari tugas-tugas sulit, atau bahkan berniat pindah kerja (turnover intention), yang semuanya berdampak langsung pada menurunnya produktivitas perusahaan. Permasalahan keempat berkaitan dengan fenomena lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis, di PT. ABC Dalam kondisi ideal, lingkungan kerja seharusnya mendukung terciptanya kenyamanan, keamanan, dan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga keputusan ekonomi untuk bekerja optimal dapat diambil dengan lancar. Namun, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa meskipun fasilitas dasar seperti pendingin ruangan dan kebersihan kantor tergolong memadai, terdapat permasalahan pada kepadatan ruang kerja yang terasa sempit ketika semua karyawan hadir bersamaan, sehingga mengganggu konsentrasi dan kenyamanan. Yang lebih fundamental, fenomena lingkungan kerja psikologis menunjukkan permasalahan pada budaya kerja yang masih cenderung hierarkis, di mana karyawan merasa ragu dan enggan untuk menyampaikan ide, kritik, atau saran perbaikan kepada atasan karena takut dianggap tidak hormat atau mengkritik kebijakan perusahaan. (Napitupulu et al., 2015) Fenomena ini menyebabkan hilangnya potensi perbaikan yang seharusnya dapat muncul dari karyawan lini depan yang paling memahami realitas di lapangan.

Berdasarkan uraian fenomena-fenomena permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan utama dalam penelitian ini sebagai berikut: "Bagaimana fenomena pengaruh komunikasi, konflik, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap perilaku pengambilan keputusan ekonomi karyawan dalam meningkatkan produktivitas di PT. ABC?" Secara lebih spesifik, permasalahan penelitian dijabarkan ke dalam pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Bagaimana fenomena komunikasi di PT. ABC memengaruhi rasionalitas keputusan ekonomi karyawan dalam menentukan prioritas kerja? (2) Bagaimana fenomena konflik interpersonal di lingkungan kerja memengaruhi kecenderungan karyawan dalam mengambil keputusan ekonomi yang produktif versus yang defensif? (3) Bagaimana fenomena stres kerja yang teramati memengaruhi kualitas keputusan ekonomi karyawan terkait alokasi waktu dan tenaga? (4) Bagaimana fenomena lingkungan kerja fisik dan psikologis membentuk pola pengambilan keputusan ekonomi karyawan sehari-hari? (5) Faktor fenomenologis manakah yang paling dominan memengaruhi perilaku keputusan ekonomi karyawan di PT. ABC? Pemecahan atas permasalahan-permasalahan ini menjadi fokus utama penelitian guna menghasilkan rekomendasi yang tepat sasaran bagi manajemen perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis transendental untuk memahami dan mendeskripsikan esensi fenomena pengalaman hidup karyawan PT. ABC terkait pengaruh komunikasi, konflik, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap perilaku pengambilan keputusan ekonomi mereka dalam meningkatkan produktivitas. Fokus fenomenologis diarahkan pada empat fenomena utama: komunikasi formal dan informal, kemunculan dan penyelesaian konflik interpersonal, stres kerja beserta strategi koping alami, serta persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja fisik dan psikologis. (Napitupulu et al., 2016) Sumber data fenomenal berasal dari pengalaman langsung karyawan yang termanifestasi dalam pola interaksi



harian, respons perilaku terhadap instruksi atasan, dinamika hubungan antar rekan kerja, serta ekspresi emosional yang teramati.

Data juga diperoleh melalui observasi partisipatif selama periode penelitian, mencakup suasana ruang kerja, frekuensi dan kualitas komunikasi, indikasi konflik dari gestur atau nada bicara, serta gejala stres seperti kelelahan, ketegangan, atau perubahan perilaku kerja. Penelitian dilakukan selama tiga bulan dengan partisipan karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, terlibat aktif dalam tim, dan bersedia berbagi pengalaman fenomenal secara sukarela dengan menjaga prinsip kerahasiaan identitas dan informed consent. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi fenomenal yang mencakup triangulasi sumber (membandingkan fenomena antar divisi atau level karyawan), triangulasi waktu (mengamati fenomena pada periode berbeda seperti pagi vs sore atau awal vs akhir bulan), serta triangulasi teori (mengkaji fenomena melalui perspektif ekonomi perilaku, komunikasi organisasi, manajemen konflik, stres kerja, dan lingkungan kerja).

Analisis data fenomenologis menggunakan model Colaizzi tujuh tahapan: (1) membaca seluruh deskripsi fenomena, (2) mengidentifikasi pernyataan fenomenal penting, (3) merumuskan makna dari setiap pernyataan, (4) mengelompokkan makna ke dalam tema-tema utama, (5) mengintegrasikan tema ke dalam deskripsi menyeluruh, (6) menyusun pernyataan esensial inti pengalaman fenomenal karyawan, serta (7) memverifikasi temuan dengan membandingkannya kembali ke sumber data fenomenal asli untuk memastikan tidak ada makna yang terlewat atau terdistorsi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitas SDM di PT. ABC

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. ABC secara umum memiliki kapasitas dasar yang cukup memadai untuk menjalankan fungsi operasional perusahaan di bidang industri otomotif. Para karyawan rata-rata telah menempuh pendidikan minimal setara sekolah menengah kejuruan (SMK) dengan latar belakang teknik otomotif, pemasaran, atau manajemen bisnis, sehingga secara teknis mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas seperti penjualan kendaraan, layanan purna jual, serta administrasi keuangan. Selain itu, perusahaan secara rutin mengadakan pelatihan berkala untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, terutama bagi tenaga penjualan dan teknisi, agar dapat mengikuti perkembangan teknologi otomotif dan strategi pemasaran terkini. Namun, dari perspektif ekonomi perilaku (behavioral economics), kapasitas teknis saja tidak cukup untuk menjamin produktivitas optimal, karena kualitas SDM juga ditentukan oleh bagaimana karyawan mengambil keputusan ekonomi sehari-hari terkait alokasi waktu, tenaga, dan perhatian mereka di tengah dinamika komunikasi, konflik, stres, dan lingkungan kerja yang ada. Dengan kata lain, PT. ABC memiliki SDM yang secara kualifikasi formal tergolong baik, tetapi secara perilaku pengambilan keputusan ekonomi masih menghadapi tantangan signifikan yang memerlukan intervensi manajerial.

Kelemahan utama kualitas SDM di PT. ABC terletak pada aspek perilaku pengambilan keputusan ekonomi yang cenderung bersifat rasional terbatas (bounded rationality) dan dipengaruhi secara negatif oleh faktor-faktor non-ekonomi seperti komunikasi yang tidak efektif, konflik interpersonal, stres kerja berlebihan, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Fenomena



yang teramati menunjukkan bahwa karyawan seringkali mengambil keputusan suboptimal, misalnya memilih mengerjakan tugas administrasi yang jelas instruksinya meskipun kurang prioritas, daripada menangani keluhan pelanggan yang membutuhkan waktu lama dan energi besar karena informasi yang diterima tidak lengkap. (Puspitasari, 2015) Dalam situasi konflik, karyawan cenderung memilih strategi menghindar yang dalam jangka pendek terlihat lebih murah secara biaya emosional, tetapi dalam jangka panjang menciptakan biaya peluang (opportunity cost) yang tinggi berupa hilangnya waktu produktif dan rusaknya hubungan tim.

Demikian pula dalam menghadapi stres akibat target tinggi, karyawan mengambil keputusan defensif seperti mengurangi jam kerja efektif atau menghindari tugas-tugas sulit, yang pada akhirnya merugikan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Kelemahan ini menunjukkan bahwa kualitas SDM PT. ABC tidak dapat dinilai hanya dari sisi pendidikan formal atau keterampilan teknis, tetapi harus dilihat dari bagaimana karyawan berperilaku secara ekonomi dalam merespons tekanan dan dinamika internal perusahaan. Meskipun memiliki kelemahan dalam aspek perilaku ekonomi, SDM PT. ABC memiliki potensi besar untuk ditingkatkan kualitasnya jika manajemen perusahaan bersedia melakukan intervensi yang tepat dan terintegrasi. Potensi ini terlihat dari fenomena bahwa ketika komunikasi berjalan lancar, konflik dikelola secara konstruktif, stres berada pada tingkat optimal (eustress), dan lingkungan kerja mendukung, karyawan mampu menunjukkan peningkatan produktivitas yang signifikan dan mengambil keputusan ekonomi yang lebih rasional.

Hal ini mengindikasikan bahwa kapasitas dasar SDM sebenarnya sudah baik, yang kurang adalah sistem dan budaya yang memungkinkan mereka berperilaku secara ekonomi optimal. Untuk itu, rekomendasi peningkatan kualitas SDM dari perspektif ekonomi meliputi: pertama, transformasi komunikasi dua arah agar informasi yang diterima karyawan lengkap dan akurat, sehingga keputusan yang diambil lebih rasional (full rationality); kedua, penyediaan mekanisme resolusi konflik terstruktur untuk menekan biaya peluang akibat konflik yang tidak terselesaikan; ketiga, implementasi program manajemen stres sistematis agar stres tetap pada tingkat yang memacu produktivitas yang merusak kesehatan mental; keempat, penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (psychological safety) agar karyawan berani menyuarakan ide perbaikan tanpa takut risiko sosial; serta kelima, pendekatan holistik yang membenahi keempat faktor secara simultan. Dengan intervensi ini, kualitas SDM PT. ABC tidak hanya unggul secara teknis tetapi juga unggul secara perilaku ekonomi, yang pada akhirnya akan mendorong produktivitas berkelanjutan dan daya saing perusahaan di industri otomotif yang semakin kompetitif. (Sardjito et al., 2015)

Fenomena Komunikasi dan Rasionalitas Terbatas

Fenomena komunikasi yang teramati di PT. ABC menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara komunikasi formal dan informal dalam membentuk perilaku pengambilan keputusan ekonomi karyawan. Dalam perspektif ekonomi perilaku (behavioral economics), seorang karyawan yang rasional seharusnya mengambil keputusan berdasarkan seluruh informasi yang tersedia secara lengkap, akurat, dan tepat waktu (full rationality), sehingga ia dapat memaksimalkan utilitas kerjanya berupa produktivitas tinggi dan pendapatan optimal. Namun, fenomena yang terjadi justru menunjukkan bahwa komunikasi formal seperti briefing pagi dan rapat divisi cenderung bersifat satu arah (top-down), di mana karyawan hanya menerima instruksi tanpa ruang



memadai untuk menyampaikan kendala atau masukan dari lapangan. Akibatnya, informasi yang sampai kepada karyawan seringkali tidak lengkap, multitafsir, atau bahkan tertunda, sehingga mereka terpaksa mengambil keputusan ekonomi dalam kondisi ketidakpastian (decision-making under uncertainty).

Fenomena ini memaksa karyawan menggunakan rasionalitas terbatas (bounded rationality), yaitu mereka mengambil keputusan yang cukup baik (satisficing) optimal (maximizing), misalnya memilih mengerjakan tugas administrasi yang jelas instruksinya daripada menangani keluhan pelanggan yang informasinya ambigu. Fenomena komunikasi informal yang justru lebih efektif dalam membangun kekompakan tim menciptakan permasalahan tersendiri, karena informasi penting seringkali hanya beredar di kelompok-kelompok tertentu (cliques) sehingga terjadi kesenjangan pemahaman antar karyawan. Dari sudut pandang manajemen SDM, fenomena ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mentransformasikan sistem komunikasi dari model satu arah menjadi model dua arah yang partisipatif, misalnya melalui forum diskusi terbuka, saluran pengaduan anonim, atau digitalisasi informasi kerja. Dengan komunikasi yang lebih terbuka dan setara, karyawan akan memiliki pijakan informasi yang lebih lengkap sehingga keputusan ekonomi yang diambil menjadi lebih rasional, efisien, dan berorientasi pada peningkatan produktivitas jangka panjang.

Fenomena Konflik dan Biaya Peluang

Fenomena konflik yang muncul di PT. ABC tidak dapat dipandang sebagai peristiwa yang berdiri sendiri, tetapi harus dianalisis dalam kerangka konsep biaya peluang (opportunity cost) dalam pengambilan keputusan ekonomi karyawan. Dalam teori ekonomi klasik, setiap pilihan yang diambil seseorang mengandung biaya peluang berupa nilai dari alternatif terbaik yang tidak dipilih. Fenomena yang teramati menunjukkan bahwa konflik di tempat kerja muncul dalam berbagai bentuk, antara lain perbedaan pendapat tentang strategi penjualan, perebutan pembagian tugas, ketidakjelasan sistem insentif, benturan jadwal lembur, serta perbedaan kecepatan dan gaya kerja antar individu. Ketika konflik muncul, karyawan dihadapkan pada pilihan ekonomi: apakah akan meluangkan waktu dan energi untuk menyelesaikan konflik secara konstruktif (yang membutuhkan biaya berupa waktu dan tenaga, tetapi berpotensi menghasilkan perbaikan jangka panjang), atau memilih menghindari konflik sama sekali (yang lebih murah secara biaya jangka pendek, tetapi berisiko masalah terpendam dan muncul kembali di kemudian hari).

Fenomena yang terjadi di PT. ABC menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memilih strategi menghindar karena menganggap penyelesaian konflik memakan waktu dan energi emosional yang besar, padahal biaya peluang dari strategi ini sangat tinggi: waktu dan energi yang seharusnya dialokasikan untuk kegiatan produktif seperti melayani pelanggan, mencapai target penjualan, atau meningkatkan kualitas kerja justru terbuang untuk ketegangan interpersonal, prasangka negatif, atau bahkan sabotase halus antar rekan kerja. Dalam jangka panjang, biaya peluang yang terus terakumulasi ini berdampak pada menurunnya produktivitas tim, tingginya tingkat absensi, dan meningkatnya keinginan berpindah kerja (turnover intention). Dari perspektif manajemen SDM berbasis ekonomi, fenomena ini menuntut perusahaan untuk menyediakan mekanisme resolusi konflik yang terstruktur, efisien, dan berbiaya rendah, seperti mediasi oleh supervisor terlatih, forum diskusi terbuka berkala, atau pelatihan manajemen konflik bagi seluruh karyawan. (Sinaga et al., 2014) Dengan demikian, karyawan tidak perlu terus-menerus membuang



biaya peluang pada aktivitas non-produktif, melainkan dapat mengalokasikan seluruh sumber daya ekonominya (waktu, tenaga, perhatian) untuk kegiatan yang benar-benar meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

Fenomena Stres Kerja dan Pengambilan Keputusan di Bawah Tekanan

Fenomena stres kerja yang teramati secara luas di PT. ABC merupakan salah satu determinan paling signifikan terhadap penurunan kualitas pengambilan keputusan ekonomi karyawan, terutama karena stres memengaruhi cara karyawan memproses informasi, mengevaluasi alternatif, dan memilih tindakan dalam situasi tekanan tinggi. Dalam perspektif ekonomi perilaku, pengambilan keputusan di bawah tekanan (decision-making under pressure) cenderung menghasilkan pilihan-pilihan yang bersifat jangka pendek, defensif, dan menghindari risiko (risk aversion), karena kapasitas kognitif karyawan terbatas oleh beban mental yang tinggi. Fenomena di PT. ABC menunjukkan bahwa sumber utama stres karyawan adalah target penjualan yang tinggi dan terus meningkat, beban kerja yang padat tanpa penambahan sumber daya, tekanan waktu yang ketat, serta tuntutan multitasking antara melayani pelanggan, menyelesaikan laporan administrasi, dan menghadiri rapat secara simultan.

Dalam kondisi stres berlebihan (distress), karyawan mengambil keputusan ekonomi yang suboptimal, misalnya memilih menyelesaikan tugas administrasi yang cepat selesai daripada menangani keluhan pelanggan yang membutuhkan waktu lama dan energi besar, atau memilih bekerja sendirian daripada berkolaborasi dalam tim karena khawatir konflik tambahan akan menambah beban stres yang sudah berat. Fenomena lain yang teramati adalah munculnya perilaku presenteeism, yaitu karyawan tetap hadir di kantor tetapi produktivitasnya sangat rendah karena mereka secara mental sudah "keluar" dari pekerjaan akibat stres berkepanjangan. (Wijayati, 2016) Dalam jangka panjang, stres yang tidak dikelola dengan baik tidak hanya merugikan perusahaan melalui penurunan produktivitas dan peningkatan kesalahan kerja, tetapi juga merugikan karyawan secara individu melalui penurunan kesehatan mental dan fisik yang pada akhirnya meningkatkan biaya kesehatan dan menurunkan kualitas hidup.

Dari perspektif manajemen SDM yang berwawasan ekonomi, perusahaan perlu merancang program manajemen stres yang sistematis dan terukur, seperti fleksibilitas jam kerja, rotasi tugas untuk mengurangi kebosanan dan tekanan, penyediaan ruang relaksasi, layanan konseling gratis, serta pelatihan manajemen stres dan pengelolaan waktu bagi seluruh karyawan. Dengan menurunkan tingkat stres ke batas optimal (eustress), karyawan akan mampu mengambil keputusan ekonomi yang lebih rasional, kreatif, dan produktif meskipun dihadapkan pada target dan tekanan yang tinggi.

Fenomena Lingkungan Kerja dan Insentif Non-Moneter

Fenomena lingkungan kerja di PT. ABC memberikan bukti empiris yang kuat tentang bagaimana insentif non-moneter (non-monetary incentives) memengaruhi perilaku pengambilan keputusan ekonomi karyawan, seringkali dengan efek yang tidak kalah signifikan dibandingkan insentif finansial seperti bonus atau kenaikan gaji. Dalam perspektif ekonomi SDM, karyawan tidak semata-mata termotivasi oleh uang, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis dan sosial seperti rasa aman, rasa dihargai, rasa memiliki, serta kenyamanan lingkungan tempat mereka bekerja. Fenomena yang teramati di PT. ABC menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik secara umum



dinilai cukup memadai dalam hal kebersihan, pencahayaan, dan ketersediaan pendingin ruangan. Namun, permasalahan muncul pada kepadatan ruang kerja yang terasa sempit ketika semua karyawan hadir bersamaan, sehingga mengurangi kenyamanan, mengganggu konsentrasi, dan menciptakan kompetisi tidak sehat atas ruang dan sumber daya.

Akibatnya, karyawan mengambil keputusan ekonomi untuk mengurangi jam kerja efektif di kantor, memindahkan pekerjaan ke tempat yang lebih nyaman meskipun kurang mendukung tugas utama, atau bahkan memilih bekerja dari rumah (jika dimungkinkan) untuk menghindari ketidaknyamanan fisik. Fenomena ini menyebabkan hilangnya potensi perbaikan yang seharusnya dapat muncul dari karyawan lini depan yang paling memahami realitas dan permasalahan di lapangan, sekaligus menciptakan biaya peluang yang sangat besar berupa inovasi yang tidak pernah lahir, efisiensi yang tidak pernah tercapai, dan masalah yang tidak pernah terpecahkan karena tidak pernah diungkapkan. Dalam kerangka ekonomi perilaku, fenomena ini menunjukkan bahwa karyawan memilih untuk "diam" karena mereka mengkalkulasi bahwa biaya menyuarkan pendapat (risiko konflik, risiko dianggap buruk, risiko hubungan renggang dengan atasan) lebih tinggi daripada manfaat yang mungkin diperoleh (pujian, penghargaan, atau perbaikan proses kerja). Implikasi bagi manajemen SDM adalah perlunya menciptakan lingkungan kerja psikologis yang aman (psychological safety), di mana karyawan merasa bahwa menyuarkan pendapat, melaporkan kesalahan, atau mengusulkan perbaikan tidak akan berakibat pada hukuman, penilaian negatif, atau pembalasan sosial. Dengan terciptanya psychological safety, keputusan ekonomi karyawan untuk berkontribusi secara penuh akan meningkat, dan produktivitas perusahaan dapat tumbuh secara berkelanjutan tanpa harus selalu bergantung pada insentif finansial yang mahal. (Budiarti & Setiawan, 2015)

Perilaku Keputusan Ekonomi sebagai Hasil Interaksi Empat Faktor

Secara fenomenologis, keempat fenomena yang telah dibahas (komunikasi, konflik, stres kerja, dan lingkungan kerja) tidak dapat dipahami secara terpisah-pisah karena mereka saling berinteraksi secara dinamis membentuk suatu sistem kausal yang kompleks dalam menentukan perilaku pengambilan keputusan ekonomi karyawan di PT. ABC. Fenomena komunikasi yang buruk ditandai dengan instruksi tidak jelas, umpan balik yang minim, dan komunikasi informal yang eksklusif menjadi pemicu utama munculnya konflik interpersonal, karena ketidakjelasan informasi menyebabkan perbedaan persepsi dan ekspektasi antar karyawan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dan dibiarkan berlarut-larut kemudian memicu peningkatan stres kerja, terutama karena karyawan harus terus-menerus berhadapan dengan ketegangan hubungan, prasangka negatif, dan ketidakpastian status sosial di lingkungan kerja.

Stres yang tinggi pada gilirannya memperburuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, baik secara fisik (ruang kerja terasa semakin sempit dan menekan) maupun secara psikologis (budaya hierarkis terasa semakin menekan dan tidak ramah terhadap kritik). Lebih jauh lagi, lingkungan kerja yang buruk baik fisik maupun psikologis memperparah kualitas komunikasi, karena karyawan yang merasa tidak nyaman dan tidak aman cenderung menarik diri, mengurangi inisiatif komunikasi, dan lebih memilih diam daripada berbicara. Lingkaran setan (vicious circle) ini menyebabkan karyawan terjebak dalam perilaku keputusan ekonomi yang suboptimal dan berulang: mereka terus-menerus mengalokasikan sumber daya ekonominya (waktu, tenaga, perhatian) untuk menghadapi masalah yang sebenarnya dapat dicegah, daripada untuk kegiatan



yang benar-benar produktif dan bernilai tambah. Sebaliknya, jika keempat faktor ini dikelola secara positif dan terintegrasi, maka akan terbentuk lingkaran baik (*virtuous circle*): komunikasi yang terbuka dan dua arah mencegah munculnya konflik yang tidak perlu; konflik yang dikelola secara konstruktif justru menjadi sumber pembelajaran dan perbaikan; stres yang berada pada tingkat optimal (*eustress*) memacu produktivitas dan kreativitas; dan lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dan psikologis membuat karyawan betah, termotivasi, dan loyal.

Dalam kondisi ini, karyawan mampu mengambil keputusan ekonomi yang mendekati rasionalitas penuh: mereka mengalokasikan sumber daya secara efisien, memilih prioritas yang tepat berdasarkan informasi lengkap, memanfaatkan konflik sebagai energi positif, dan mempertahankan produktivitas tinggi meskipun dihadapkan pada tekanan. (Indradewa, 2015) Implikasi strategis bagi manajemen SDM PT. ABC adalah bahwa intervensi pada satu faktor saja (misalnya hanya memperbaiki komunikasi, atau hanya mengurangi stres) tidak akan cukup untuk mengubah perilaku keputusan ekonomi karyawan secara signifikan. Yang diperlukan adalah pendekatan holistik dan terintegrasi yang secara simultan membenahi komunikasi, manajemen konflik, pengendalian stres, dan peningkatan kualitas lingkungan kerja, sehingga seluruh sistem berfungsi harmonis untuk mendorong karyawan mengambil keputusan ekonomi yang optimal, rasional, dan berkelanjutan demi keunggulan kompetitif perusahaan.

Strategi Peningkatan Perilaku Keputusan Ekonomi Karyawan

Strategi pertama yang harus diterapkan oleh PT. ABC berfokus pada transformasi sistem komunikasi dan penyediaan mekanisme resolusi konflik yang terstruktur. Dalam aspek komunikasi, perusahaan perlu mengubah model komunikasi satu arah (*top-down*) menjadi komunikasi dua arah (*two-way communication*) yang partisipatif dan inklusif. Implementasi strategisnya meliputi pembentukan forum diskusi terbuka mingguan yang dihadiri oleh perwakilan dari semua divisi, penyediaan saluran komunikasi digital seperti aplikasi pesan instan internal atau papan informasi elektronik yang dapat diakses seluruh karyawan secara *real-time*, serta pelatihan komunikasi asertif bagi atasan dan bawahan agar pesan tersampaikan dengan jelas, empatik, dan tanpa multitafsir. Dalam aspek konflik, strategi yang dirancang adalah penyediaan mekanisme resolusi konflik yang efisien dan berbiaya rendah, mencakup pembentukan prosedur mediasi formal yang melibatkan supervisor terlatih sebagai fasilitator netral, pelatihan manajemen konflik bagi seluruh karyawan minimal satu kali dalam setahun, serta penyediaan saluran pengaduan anonim bagi karyawan yang mengalami atau menyaksikan konflik yang berpotensi mengganggu produktivitas tim. Kedua strategi ini dirancang untuk menekan biaya peluang (*opportunity cost*) akibat konflik tidak terselesaikan dan mengurangi inefisiensi alokasi sumber daya ekonomi karyawan (waktu, tenaga, perhatian) yang selama ini terbuang pada aktivitas non-produktif.

Strategi kedua berfokus pada pengelolaan stres kerja dan peningkatan kualitas lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis. Dalam aspek manajemen stres, PT. ABC perlu merancang program sistematis yang mencakup fleksibilitas jam kerja (misalnya penerapan sistem *shift* atau *hybrid working*), rotasi tugas berkala untuk mengurangi kebosanan dan kejenuhan, penyediaan ruang relaksasi di lingkungan kantor yang dilengkapi fasilitas sederhana seperti kursi nyaman, musik instrumental, atau tanaman hias, serta layanan konseling psikologi gratis yang mudah diakses oleh seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus melakukan evaluasi berkala terhadap realitas target penjualan dan beban kerja untuk memastikan bahwa target yang ditetapkan bersifat



realistis, achievable, dan tidak memicu stres kronis (distress) yang merusak kesehatan mental karyawan.

Dalam aspek lingkungan kerja fisik, strategi yang dapat diterapkan adalah penataan ulang tata ruang kantor secara ergonomis, misalnya dengan membuat denah ruang yang lebih terbuka namun tetap memberikan privasi, penambahan area kerja jika memungkinkan, atau penerapan sistem kerja shift untuk mengurangi jumlah karyawan yang hadir bersamaan sehingga ruang tidak terasa sempit. Untuk lingkungan kerja psikologis, strategi utamanya adalah menciptakan psychological safety, yaitu lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk menyuarakan pendapat, melaporkan kesalahan, mengusulkan perbaikan, atau mengkritik kebijakan tanpa takut akan pembalasan, hukuman, atau penilaian negatif. Implementasinya dapat berupa pelatihan kepemimpinan transformasional bagi para manajer dan supervisor, pemberian penghargaan (reward) bagi karyawan yang berani menyuarakan ide perbaikan, serta pembentukan budaya belajar dari kesalahan (learning culture), budaya menyalahkan (blaming culture).

Strategi ketiga bersifat holistik dan integratif, yaitu pendekatan sistemik yang secara simultan membenahi keempat faktor (komunikasi, konflik, stres, lingkungan kerja) secara bersamaan, bukan parsial atau terpisah-pisah. Strategi ini didasarkan pada temuan fenomenologis bahwa keempat faktor tersebut saling berinteraksi membentuk lingkaran setan (vicious circle) yang saling memperburuk satu sama lain, sehingga intervensi pada satu faktor saja tidak akan cukup untuk mengubah perilaku keputusan ekonomi karyawan secara signifikan. (Prayetno & Mikkael, 2014) Implementasi strategi holistik ini dapat diwujudkan melalui pembentukan tim khusus lintas divisi yang bertugas memantau, mengevaluasi, dan merekomendasikan perbaikan berkelanjutan pada keempat faktor tersebut. Tim ini harus terdiri dari perwakilan karyawan dari berbagai tingkatan (manajer, supervisor, staf untuk memastikan bahwa solusi yang dirancang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan realitas di lapangan. Selain itu, perusahaan perlu melakukan survei iklim kerja secara berkala, misalnya setiap 6 bulan sekali, untuk mengukur perkembangan keempat faktor serta dampaknya terhadap perilaku keputusan ekonomi karyawan dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Hasil survei ini harus ditindaklanjuti dengan rencana aksi konkret yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Strategi holistik ini juga mencakup pengintegrasian program-program yang telah dirancang pada strategi pertama dan kedua ke dalam satu kerangka kerja yang terkoordinasi, misalnya dengan menjadwalkan forum diskusi terbuka sebagai ajang sekaligus untuk menyelesaikan konflik, mendengar keluhan stres, serta menampung usulan perbaikan lingkungan kerja. Dengan implementasi strategi holistik dan integratif ini, PT. ABC diharapkan mampu memutus lingkaran setan (vicious circle) dan membentuk lingkaran baik (virtuous circle) di mana komunikasi terbuka mencegah konflik, konflik konstruktif menjadi sumber pembelajaran, stres optimal memacu produktivitas, dan lingkungan kerja nyaman meningkatkan loyalitas, sehingga karyawan mampu mengambil keputusan ekonomi yang rasional, efisien, dan produktif demi keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis fenomenologis tentang perilaku pengambilan keputusan ekonomi karyawan di PT. ABC, penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi, konflik, stres kerja, dan lingkungan kerja secara simultan dan saling terkait membentuk pola perilaku keputusan ekonomi



karyawan yang cenderung bersifat rasional terbatas (bounded rationality), rasional penuh (full rationality). Fenomena komunikasi satu arah menyebabkan karyawan mengambil keputusan dalam kondisi informasi tidak lengkap; fenomena konflik yang tidak dikelola konstruktif menciptakan biaya peluang (opportunity cost) tinggi berupa waktu dan energi terbuang untuk ketegangan interpersonal; fenomena stres berlebihan (distress) mendorong keputusan jangka pendek dan defensif seperti mengurangi jam kerja efektif dan menghindari tugas sulit; serta fenomena lingkungan kerja fisik yang padat dan budaya hierarkis yang tidak mendukung keterbukaan psikologis menyebabkan karyawan memilih diam daripada menyuarakan ide perbaikan karena mengkalkulasi biaya sosial lebih tinggi daripada manfaat.

Keempat faktor ini membentuk lingkaran setan (vicious circle) yang saling memperburuk satu sama lain, namun sebaliknya jika dikelola secara positif akan membentuk lingkaran baik (virtuous circle) di mana karyawan mampu mengambil keputusan ekonomi yang mendekati rasionalitas penuh, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan mempertahankan produktivitas tinggi secara berkelanjutan. Dengan demikian, kesimpulan utama penelitian ini menegaskan bahwa perilaku keputusan ekonomi karyawan bukan semata-mata fungsi dari insentif finansial, melainkan produk dari interaksi kompleks antara faktor-faktor psikologis dan sosial di lingkungan kerja yang harus dikelola secara holistik oleh manajemen SDM PT. ABC.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah 5 rekomendasi sebagai tindak lanjut bagi manajemen PT. ABC:

1. Transformasi Sistem Komunikasi Dua Arah dan Partisipatif

Perusahaan wajib mengubah model komunikasi dari satu arah (top-down) menjadi dua arah (two-way communication) dengan membentuk forum diskusi terbuka mingguan, menyediakan saluran pengaduan anonim, serta memanfaatkan teknologi digital untuk memastikan informasi penting menjangkau seluruh karyawan secara merata, sehingga karyawan memiliki pijakan informasi lengkap untuk mengambil keputusan ekonomi yang rasional dan produktif.

2. Penyediaan Mekanisme Resolusi Konflik yang Terstruktur

Perusahaan harus menyediakan mekanisme penyelesaian konflik yang jelas, transparan, dan efisien melalui pelatihan manajemen konflik bagi seluruh supervisor, pembentukan prosedur mediasi formal, serta penyediaan saluran pengaduan anonim, agar karyawan tidak terus-menerus membuang biaya peluang pada aktivitas non-produktif akibat konflik yang tidak terselesaikan.

3. Implementasi Program Manajemen Stres yang Sistematis dan Terukur

Perusahaan perlu merancang program manajemen stres komprehensif yang meliputi fleksibilitas jam kerja, rotasi tugas berkala, penyediaan ruang relaksasi, layanan konseling psikologi gratis, serta pelatihan pengelolaan waktu dan teknik relaksasi, disertai evaluasi berkala terhadap realitas target dan beban kerja agar stres tetap pada tingkat optimal (eustress) yang memacu produktivitas merusak kesehatan mental karyawan.



4. Peningkatan Kualitas Lingkungan Kerja Fisik

Perusahaan wajib mengatasi kepadatan ruang kerja melalui penataan ulang tata ruang ergonomis atau penerapan sistem kerja shift, serta secara aktif menciptakan psychological safety dengan pelatihan kepemimpinan transformasional, pemberian penghargaan bagi karyawan yang berani menyuarakan ide perbaikan, dan pembentukan budaya belajar dari kesalahan (learning culture), budaya menyalahkan (blaming culture).

5. Pendekatan Holistik dan Integratif

Perusahaan harus menerapkan pendekatan sistemik yang secara simultan membenahi keempat faktor (komunikasi, konflik, stres, lingkungan kerja) secara bersamaan melalui pembentukan tim khusus lintas divisi yang bertugas memantau, mengevaluasi, dan merekomendasikan perbaikan berkelanjutan, serta melakukan survei iklim kerja setiap 6 bulan sekali untuk mengukur perkembangan dan dampaknya terhadap perilaku keputusan ekonomi karyawan serta produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiarti, I., & Setiawan, D. (2015). Quality Analysis of Work Life and Job Stress in Effect on The Performance of Employees. *Proceedings of the International Conference on Business, Economic, Social Science and Humanities*, 112-120. <https://doi.org/10.2991/icobest-15.2018.111>
- Covell, C. (2014). Human Resources Management for Effective Public Administration. *Chinese Public Administration Review*, 6(1), 61-70. <https://doi.org/10.22140/cpar.v6i1.92>
- Dadach, Z. E. (2015). Workforce Management Based On Charity in Muslim Organizations. *International Journal of Islamic Business & Management*, 4(2), 1-15. <https://doi.org/10.46281/ijibm.v4i2.677>
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2014). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 165-200). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20003-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-6)
- Inradewa, R. (2015). The influence of flexible working arrangements and work stress on job satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis UKSW*, 7(2), 112-125.
- Lubis, I. R. (2014). The effect of flexible working arrangement on employee engagement. *Jurnal Online Psikogenesis*, 4(1), 45-58.
- Napitupulu, R. H. M., Nadapdap, H. S., Maulana, W., & Pratama, S. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Insurance Technology (Insurtech) di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 751-763.
- Napitupulu, R. H. M., Sardjito, R. M. D. H., Nugroho, P., & Maulana, W. (2016). Optimalisasi Premi Asuransi Retail Elektronik melalui Inovasi Ekosistem Digital Terintegrasi di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2272-2282.
- Pamungkas, F. G. (2015). Fleksibilitas kerja dalam kajian SDM. In *Book Chapter Manajemen SDM UNNES* (pp. 45-60). UNNES Press.
- Prayetno, S., & Mikkael, R. H. (2014). Strategies to Improve Hospital Implementation of Management Functions That Influence Service Behavior. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(1), 61-75.



- Puspitasari, N. P. M. (2015). Pengaruh peran job satisfaction dalam memediasi flexible working arrangements terhadap employee performance. *Nusantara Hasanah Journal*, 3(2), 78-92.
- Putri, U. A. (2014). Analisis pengambilan keputusan strategik, manajemen sumber daya manusia, dan pemanfaatan sistem informasi terhadap keunggulan kompetitif. *Dinasti Hukum dan Pembangunan Sosial*, 6(1), 34-48.
- Sardjito, R. M. D. H., Suganda, B., Suhendar, B., Sinaga, R. N., & Napitupulu, R. H. M. (2015). Pelaksanaan Prinsip Utmost Good Faith untuk Produk Asuransi Property All Risk. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 1562-1577.
- Sinaga, R. N., Noriska, N. J., Ahmad, F., Aditya, D. S., Nugroho, P., RP, G. A. & Napitupulu, R. H. (2014). *Manajemen Strategi Perusahaan Asuransi*. AMU Press.
- Wijayati, S. (2016). Pengaruh flexible working arrangements, supervisor support, dan job crafting terhadap innovative work behavior. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 98-115.