

---

## PELAKSANAAN MANAJEMEN ORGANISASI PELAYANAN KEMANUSIAAN BERBASIS PENDEKATAN *HUMAN RELATIONS* DI PANTI PELAYANAN SOSIAL NGUDI RAHAYU KENDAL

Odha Wigaringtyas<sup>1</sup>, Sari Viciawati Machdum<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

Email: [odhaw11@gmail.com](mailto:odhaw11@gmail.com)

### Abstrak

Peningkatan prevalensi Orang Dengan Gangguan Jiwa (ODGJ) di Indonesia mempertegas urgensi peran Panti Pelayanan Sosial (PPS) dalam rehabilitasi psikososial. Penelitian kualitatif deskriptif ini bertujuan menganalisis manajemen Organisasi Pelayanan Kemanusiaan (Human Services Organization) berbasis pendekatan *human relations* di PPS Ngudi Rahayu Kendal melalui observasi, studi dokumentasi dan wawancara terhadap 15 orang informan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dan partisipatif menjadi faktor determinan dalam memitigasi *emotional labor* petugas lini depan serta meningkatkan akseptabilitas pimpinan dan kebahagiaan kerja kolektif. Sinergi organisasi diperkuat oleh koordinasi solid antara pemimpin formal dan informal melalui forum diskusi rutin. Uniknya, penelitian ini menemukan resiliensi profesional di mana norma negatif kelompok tidak mengintervensi produktivitas; internalisasi kode etik profesi berfungsi sebagai "kompas internal" yang menjaga standar kinerja secara mandiri. Produktivitas juga didorong oleh orientasi layanan yang berpusat pada klien (*client-centered*) dan sistem penghargaan non-ekonomi. Selain itu, efektivitas kolaborasi eksternal mengoreksi asumsi "sistem tertutup" pada teori *human relations* klasik dengan mengonfirmasi pengaruh signifikan lingkungan makro terhadap kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** *Human Relations Approach*, Organisasi Pelayanan Kemanusiaan, Pekerja Sosial, Manajemen Panti, Disabilitas Mental.

### Abstract

*The increasing prevalence of people with mental disorders (ODGJ) in Indonesia emphasizes the urgent role of social service institutions (PPS) in psychosocial rehabilitation. This descriptive qualitative study aims to analyze the management of a Human Services Organization (HUSO) based on a human relations approach at PPS Ngudi Rahayu Kendal through observation, documentation studies, and interviews with 15 informants. The research findings indicate that inclusive and participatory leadership is a determining factor in mitigating emotional labor among frontline staff and increasing leadership acceptability and collective work happiness. Organizational synergy is strengthened by solid coordination between formal and informal leaders through regular discussion forums. Uniquely, this study found professional resilience where negative group norms do not interfere with productivity; internalization of a professional code of ethics serves as an "internal compass" that independently maintains performance standards. Productivity is also driven by a client-centered service orientation and a non-economic reward system. Furthermore, the effectiveness of external collaboration corrects the "closed system" assumption of classical human relations theory by confirming the significant influence of the macro environment on organizational performance.*

**Keywords:** *Human Relations Approach, Human Services Organization, Social Workers, Nursing Home Management, Mental Disabilities.*

## A. PENDAHULUAN

Kesejahteraan sosial bertujuan untuk mencapai keberfungsian sosial individu dalam masyarakat. Kesejahteraan sosial bukan sekadar kemakmuran material, melainkan tatanan kehidupan yang memadai secara spiritual dan sosial guna memenuhi kebutuhan dasar manusia (Adi, 2012). Manusia senantiasa hidup dalam berbagai sistem interaktif, mulai dari keluarga hingga ekonomi, yang secara langsung mempengaruhi tingkat keberfungsian sosial mereka. Keberfungsian ini menjadi esensial karena memungkinkan individu menjalankan peran normalnya; namun, ketika seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan dasar atau menjalankan fungsi sosialnya, intervensi melalui layanan sosial menjadi sebuah keharusan.

Organisasi Pelayanan Kemanusiaan atau *Human Services Organization* (HSO) adalah institusi yang didesain khusus untuk meningkatkan kesejahteraan personal melalui layanan sosial. Guna merespons kegagalan fungsi sosial tersebut, dibentuklah HSO yang berfungsi mengelola dan mempromosikan kesejahteraan pribadi masyarakat Hasenfeld (1983). HSO memiliki tanggung jawab jelas untuk melaksanakan usaha kesejahteraan sosial melalui perubahan sikap dan peningkatan kemampuan pemecahan masalah bagi individu, keluarga, kelompok maupun masyarakat. Dengan tiga tujuan utama, kemanusiaan, kontrol sosial, dan pembangunan ekonomi, HSO berperan sebagai instrumen vital dalam memastikan setiap warga negara dapat kembali melaksanakan fungsi sosial mereka secara wajar.

Pemerintah Indonesia memiliki tanggung jawab konstitusional untuk menyelenggarakan rehabilitasi sosial yang adaptif. Negara memiliki kewajiban konstitusional melalui Pasal 34 Ayat (1) UUD 1945 untuk menjamin kesejahteraan dan perlindungan fakir miskin serta anak terlantar. Mandat ini diturunkan ke dalam berbagai regulasi, seperti Permensos Nomor 16 Tahun 2019 dan diperbarui melalui Permensos Nomor 7 Tahun 2021 tentang Asistensi Rehabilitasi Sosial (ATENSI). Transformasi regulasi ini memperluas jangkauan layanan rehabilitasi yang tidak lagi terbatas di dalam panti, melainkan mencakup basis keluarga, komunitas, dan residensial guna mengoptimalkan layanan bagi Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS).

Peningkatan jumlah penderita gangguan jiwa menjadi tantangan sosial yang kompleks karena keterbatasan fasilitas dan stigma negatif. Salah satu fokus utama rehabilitasi sosial saat ini adalah penyandang disabilitas mental atau Orang Dengan Gangguan Jiwa (ODGJ), yang menunjukkan tren peningkatan signifikan setiap tahunnya. Data memproyeksikan jumlah penderita gangguan jiwa mencapai 3,24 juta orang pada tahun 2024, namun peningkatan ini tidak dibarengi dengan ketersediaan fasilitas pelayanan kesehatan jiwa yang memadai. Akibatnya, masih banyak ditemukan kasus pemasungan dan diskriminasi karena minimnya edukasi serta gagalnya pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di tingkat daerah.

Panti sosial dan pekerja sosial merupakan poros utama dalam memberikan layanan rehabilitasi sosial dasar bagi ODGJ. Di tengah keterbatasan pelayanan kesehatan jiwa, panti pelayanan sosial disabilitas mental hadir sebagai institusi krusial yang menyediakan ruang pemulihan psikososial bagi klien yang mengalami penolakan sosial. Dalam ekosistem ini, pekerja sosial bertindak sebagai “gerbang awal” organisasi yang berinteraksi langsung secara intens dengan klien. Karena kualitas layanan sangat ditentukan oleh interaksi antara petugas dan klien, maka kompetensi dan komitmen pekerja sosial menjadi faktor penentu keberhasilan rehabilitasi di dalam HSO.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi menciptakan beban emosional yang berisiko pada penurunan kinerja. Pekerja sosial di panti pelayanan sosial disabilitas mental menghadapi tantangan berat berupa *emotional labour*, di mana mereka harus mengelola emosi secara terus-

menerus saat menghadapi perilaku klien yang fluktuatif dan agresif. Mereka dituntut untuk selalu tampil empati dan sabar meskipun berada di bawah tekanan atau kelelahan psikologis; jika pengelolaan emosi ini dilakukan secara dangkal (*surface acting*), risiko stres dan kelelahan emosional akan meningkat. Oleh karena itu, kesejahteraan psikologis pekerja menjadi aset penting organisasi agar kualitas pelayanan tetap profesional dan terhindar dari penurunan kinerja.

Manajemen HSO perlu menerapkan pendekatan *human relations* untuk mendukung produktivitas dan kepuasan kerja staf. Untuk menjaga stabilitas emosional dan produktivitas pekerja, manajemen HSO harus mengadopsi pendekatan *human relations* yang menekankan pada hubungan interpersonal dan pemenuhan kebutuhan sosial-psikologis staf. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan manajerial, komunikasi terbuka, dan sistem penghargaan yang adil berkorelasi positif dengan efisiensi kerja. Gaya kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, sehingga pekerja merasa dihargai dan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi.

Masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai implementasi *human relations* pada HSO kesehatan mental di Indonesia. Meskipun topik mengenai *emotional labor* dan kepemimpinan telah banyak diteliti secara global, studi yang secara spesifik membahas pendekatan *human relations* pada *setting* panti disabilitas mental di Indonesia masih sangat terbatas. Kebanyakan penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif dan berfokus pada profesi medis, sementara penelitian ini bertujuan mengisi celah tersebut melalui metode kualitatif mendalam pada subjek pekerja sosial. Penulis memandang perlu merevisi pemahaman teori terkait bagaimana aspek kepemimpinan dan komunikasi partisipatif bekerja dalam HSO milik pemerintah.

Penelitian ini penting untuk merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih manusiawi di sektor pelayanan sosial. Tanpa kondisi lingkungan kerja yang suportif, produktivitas pekerja sosial berisiko menurun, yang berdampak langsung pada kualitas rehabilitasi bagi penerima manfaat. Oleh karena itu, pengkajian mendalam mengenai pendekatan *human relations* (Elton Mayo, 1920) di panti pelayanan sosial disabilitas mental menjadi menarik untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan tidak hanya menjadi landasan akademis, tetapi juga menjadi dasar pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih manusiawi dan berkelanjutan dalam sistem pelayanan sosial di Indonesia.

## **B. METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang menggambarkan rincian spesifik dari suatu situasi, lingkungan sosial, atau hubungan. Penelitian deskriptif adalah penelitian di mana tujuan utamanya adalah untuk "*paint a picture*" menggunakan kata-kata atau angka, dan menyajikan profil, klasifikasi jenis, atau rangkaian langkah untuk menjawab pertanyaan seperti siapa, kapan, di mana, dan bagaimana (Neuman, 2014). Peneliti melakukan pengumpulan data melalui observasi, studi dokumentasi dan wawancara semi-terstruktur kepada 15 informan yang terdiri atas 13 pegawai panti (n = 2 pejabat struktural; n = 6 pekerja sosial; n = 1 perawat; n = 4 pegawai administrasi) dan 2 penerima manfaat panti beserta keluarga. Informan dipilih secara *purposive* untuk penelitian ini. Data dianalisis menggunakan analisis tematik reflektif induktif dan dalam meningkatkan kualitas penelitian digunakan teknik triangulasi sumber data, waktu dan teori serta teknik *member checking*.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data yang diperoleh melalui observasi, studi dokumentasi, dan wawancara semi-terstruktur yang berdasar pada lima aspek utama pemikiran Elton Mayo (Kettner, 2013) yaitu produktivitas, sistem penghargaan, perilaku kelompok, dukungan terhadap kepemimpinan,

dan inklusi melalui komunikasi, kemudian dianalisis secara tematik melalui tahapan *open* dan *selective coding*.

### 1. Kepemimpinan yang Partisipatif dan Inklusi Komunikasi

Kepemimpinan partisipatif dan inklusi komunikasi di PPS Ngudi Rahayu Kendal memiliki peran vital dalam menciptakan sinergi organisasi yang sehat. Berdasarkan pendekatan *human relations*, manajemen panti telah meninggalkan pola otoriter atau *top-down* dan beralih ke sistem komunikasi transparan yang melibatkan pegawai secara aktif dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam perencanaan anggaran dan penyusunan regulasi internal. Inklusi komunikasi ini bukan sekadar proses pertukaran informasi teknis, melainkan strategi manajerial untuk menanamkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa dihargai pada diri pegawai, yang pada akhirnya memperkuat stabilitas pelayanan panti melalui dukungan staf yang lebih solid.

Dinamika interaksi di panti ini ditandai dengan adanya pengakuan yang harmonis antara pimpinan formal dan munculnya sosok-sosok pimpinan informal yang dihormati karena kompetensi serta pengalaman mereka. Sosok informal, yaitu pejabat fungsional tertentu seperti pekerja sosial yang memiliki kualitas pengetahuan unggul, sering kali menjadi panutan dan memberikan inovasi yang sangat diperhitungkan dalam pengambilan keputusan pimpinan. Sinergi antara otoritas formal dan informal ini berjalan secara solid karena seluruh jajaran pimpinan memiliki kesamaan visi yang berorientasi pada pelayanan klien, sehingga interaksi yang terjadi justru memperkuat penegakan norma organisasi.

Mekanisme koordinasi organisasi dijalankan melalui intensitas ruang diskusi yang tinggi, baik melalui pertemuan formal rutin maupun rapat-rapat insidental. Berbagai forum seperti rapat perencanaan & evaluasi bulanan, rapat pengendalian anggaran, hingga *case conference* (CC) menjadi sarana efektif bagi pegawai untuk menyampaikan masukan, keluhan, dan mencari solusi atas permasalahan lapangan secara kolektif. Dalam ekosistem ini, tidak ada jarak empati atau sekat komunikasi yang kaku antara staf profesional dengan pimpinan; setiap saran dari bawah dianggap sebagai masukan positif untuk memperbaiki layanan dan bukan merupakan ancaman bagi manajemen.

Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan juga menyentuh aspek krusial seperti manajemen anggaran panti melalui prinsip "terbuka tapi terbatas". Meskipun tidak semua pegawai terlibat langsung dalam setiap detail administrasi, keterbukaan informasi mengenai Rencana Keuangan Organisasi (RKO) memungkinkan tim kerja di setiap bidang untuk melakukan perencanaan kegiatan yang lebih jelas bagi penerima manfaat. Pekerja sosial di lini depan bertindak sebagai perpanjangan tangan untuk menyampaikan kebutuhan nyata di lapangan agar dapat diakomodir dalam pengusulan anggaran, sehingga tanggung jawab manajerial menjadi beban kolektif yang dikelola secara bersama-sama.

Secara psikologis, gaya kepemimpinan yang partisipatif, inklusif, akomodatif, dan terbuka ini secara jelas menumbuhkan rasa penerimaan (*akseptabilitas*) yang baik kepada pemimpin. Keberadaan pemimpin yaitu kepala panti yang mampu memotivasi melalui visi inspiratif serta memberikan contoh dan perhatian personal menciptakan rasa kebahagiaan kerja timbal balik, di mana pemimpin merasa didukung dan pegawai merasa dilibatkan. Budaya kerja yang partisipatif ini terbukti mampu menjaga stabilitas organisasi dan mencegah penurunan keterlibatan kerja staf, yang sangat krusial dalam menjamin kualitas pelayanan rehabilitasi sosial yang berkelanjutan.

### 2. Produktivitas: Ekosistem Sosial dan Manajemen *Emotional Labor*

Produktivitas di PPS Ngudi Rahayu Kendal didefinisikan melalui pemahaman pegawai terhadap ekosistem sosial dan lingkungan kerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama dalam tim menjadi pilar utama produktivitas, di mana sebagian besar tugas

rehabilitasi sosial dilakukan secara tim untuk memudahkan koordinasi dan pengambilan keputusan. Pegawai merasa bahwa bekerja dalam tim memberikan rasa aman dan dukungan sosial yang membuat beban tugas berat terasa lebih ringan, sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga melalui mekanisme evaluasi antar teman sejawat.

Manajemen menerapkan strategi pembagian tugas yang fleksibel dengan menyeimbangkan pekerjaan rutin berdasarkan deskripsi jabatan dan tugas insidental untuk inovasi organisasi. Mengingat keterbatasan jumlah SDM, pimpinan melakukan analisis kompetensi dan beban kerja untuk mendistribusikan tanggung jawab tambahan secara proporsional melalui rapat manajerial. Meskipun tugas administrasi seringkali menumpuk, struktur tim yang terorganisir dalam bidang penyantunan dan rehabilitasi sosial memastikan alur pelayanan tetap berjalan sesuai standar meskipun terdapat penyesuaian regulasi organisasi yang baru.

Tantangan utama produktivitas muncul dari ketimpangan antara beban kerja dan jumlah personel, di mana satu pekerja sosial sering kali harus mendampingi penerima manfaat (PM) melebihi rasio ideal. Hanya ada 1 perawat, 1 penyuluh sosial dan 6 pekerja sosial sebagai kelompok jabatan fungsional tertentu yang harus menangani 190 orang PM disabilitas mental. Selain itu, terdapat kesenjangan generasi yang berimplikasi pada distribusi beban kerja, di mana pegawai muda cenderung memikul beban administratif dan teknologi informasi yang lebih tinggi. Tumpukan tugas administratif dan kegiatan insidental ini berisiko mengurangi intensitas interaksi langsung dengan PM dan memicu kelelahan fisik maupun emosional bagi staf lini depan.

Untuk menavigasi keterbatasan fasilitas dan tenaga medis, manajemen melakukan kolaborasi strategis dengan pihak eksternal melalui sistem organisasi terbuka. Keterbatasan tenaga perawat internal diatasi melalui kerja sama (MoU) dengan berbagai rumah sakit jiwa dan rumah sakit umum untuk menjamin pelayanan kesehatan yang terintegrasi bagi PM. Selain itu, manajemen aktif menggalang dukungan dari pihak ketiga, seperti universitas guna pengadaan sarana prasarana vital seperti sistem filtrasi air dan alat pelatihan keterampilan, yang terbukti meningkatkan kenyamanan klien dan efektivitas kerja pegawai.

Faktor penentu produktivitas yang paling krusial adalah pengelolaan *emotional labor* melalui dukungan manajerial yang terencana. Pegawai melakukan praktik *deep acting* untuk meregulasi emosi pribadi agar tetap tampil profesional dan empatik di depan PM. Manajemen mendukung ketahanan emosional ini dengan menyediakan mekanisme *buffering* berupa *briefing* rutin, kemudahan akses cuti, serta kegiatan penyegaran seperti *outbound* dan senam pagi bersama. Upaya memanusiakan pekerja ini terbukti krusial dalam menjaga keterlibatan kerja dan mencegah *burnout*, sehingga produktivitas pelayanan kemanusiaan tetap optimal.

### **3. Sistem Penghargaan non-Ekonomi sebagai Katalisator Motivasi**

Penyelenggaraan sistem penghargaan di PPS Ngudi Rahayu Kendal menunjukkan bahwa penghargaan non-ekonomi berfungsi sebagai katalisator motivasi yang sangat bermakna bagi para pegawai. Bentuk apresiasi verbal yang sederhana, seperti ucapan terima kasih dari pimpinan dan rekan kerja, terbukti memberikan kepuasan emosional karena membuat pegawai merasa dihargai, diakui, dan "diorangkan".

Manajemen panti juga mengoptimalkan penghargaan melalui pemberian kesempatan pengembangan diri dan otonomi kerja yang luas. Pimpinan memberikan kepercayaan penuh serta tanggung jawab kepada pegawai dalam melaksanakan tugas, memberikan kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, serta menyediakan ruang komunikasi yang terbuka. Bentuk perhatian personal yang spesifik, seperti pujian dalam forum rapat resmi hingga perhatian terhadap kebutuhan kecil pegawai saat lembur, terbukti mampu menyentuh hati para pekerja dan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta suportif.

Dalam hal penegakan disiplin, organisasi lebih mengedepankan pendekatan "keibuan" dan sanksi personal daripada hukuman yang bersifat publik atau intimidatif. Sanksi non-ekonomi yang bersifat formal atau tertulis hampir tidak ditemukan; pimpinan memilih melakukan pendekatan personal yang sangat privat terhadap pegawai yang bermasalah guna meminimalisir risiko pegawai merasa "down" atau terasing. Strategi ini dianggap efektif karena mampu menyelesaikan permasalahan secara mendalam tanpa merusak integritas sosial pegawai di hadapan rekan sejawatnya.

Sistem penilaian kinerja di instansi ini telah mengadopsi metode modern, yakni *Management by Objectives* (MBO) dan penilaian 360 derajat. Penilaian MBO diwujudkan melalui aplikasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), sementara penilaian 360 derajat dilakukan antar-pegawai melalui aplikasi digital untuk mengukur sikap dan perilaku secara kolektif. Untuk menjaga objektivitas dan keadilan, manajemen melibatkan seluruh staf dalam sistem pemungutan suara (*voting*) untuk menentukan pegawai terbaik setiap semester, sehingga hasil penilaian benar-benar mencerminkan realitas produktivitas di lapangan menurut persepsi rekan kerja.

Meskipun sistem penilaian telah terdigitalisasi, peneliti mengidentifikasi adanya kelemahan pada metode MBO, terutama terkait hambatan teknologi bagi sebagian pegawai dan kurangnya gambaran kualitas kerja individu yang mendalam. Sebagai solusi, penelitian ini menyarankan integrasi instrumen penilaian yang lebih komprehensif dengan menggabungkan MBO, penilaian 360 derajat, metode insiden kritis, dan daftar ceklis periksa tugas. Melalui kombinasi berbagai metode ini, diharapkan organisasi dapat membangun sistem evaluasi yang ideal, objektif, dan mampu memberikan umpan balik spesifik guna meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

#### **4. Dinamika Kelompok dan Resiliensi Profesional Pegawai**

Dinamika kelompok di PPS Ngudi Rahayu Kendal terbagi ke dalam struktur formal berdasarkan fungsi jabatan dan struktur informal yang terbentuk secara alami karena kesamaan usia atau generasi. Kelompok formal mencakup unit tata usaha, penyantunan, dan rehabilitasi sosial, sementara kelompok informal melahirkan dikotomi antara "tim anak muda" vs "tim senior". Meskipun terdapat pembagian peran di mana pegawai muda lebih dominan dalam tugas administratif dan teknologi informasi, kedua kelompok ini tetap menunjukkan koordinasi yang solid, terutama dalam penanganan teknis PM di lapangan yang tetap melibatkan pengalaman pegawai senior.

Penelitian ini menemukan fenomena unik berupa resiliensi profesional yang kuat, yang memberikan perspektif baru terhadap teori *human relations* konvensional menurut Kettner (2013). Berbeda dengan asumsi bahwa norma sosial kelompok selalu mendikte produktivitas, pegawai di panti ini menunjukkan keteguhan untuk tetap bekerja optimal meskipun terdapat rekan kerja yang menunjukkan perilaku negatif atau kurang rajin. Ketahanan ini bersumber dari internalisasi kode etik dan integritas profesional yang mendalam, di mana latar belakang pendidikan serta sertifikasi kompetensi pekerja sosial berfungsi sebagai "kompas internal" yang menjaga standar pelayanan secara mandiri.

Skala organisasi yang ramping dengan jumlah personel terbatas menjadi faktor pendukung utama dalam meminimalisir fragmentasi subkultur yang destruktif. Karena jumlah pegawai yang sedikit, seluruh jajaran staf cenderung melebur ke dalam satu kesatuan kolektif yang lebih responsif terhadap visi dan regulasi formal manajemen daripada mengikuti norma kelompok informal yang bersifat menghambat. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kohesif, di mana keberagaman latar belakang pegawai justru disatukan oleh komitmen bersama terhadap tujuan organisasi, sehingga sekat-sekat kelompok tidak sampai mengintervensi kualitas pelayanan.

Proses transfer pengetahuan dan internalisasi nilai-nilai profesional berlangsung secara optimal melalui ruang diskusi kolektif seperti *case conference* dan rapat rutin tim pembimbing. Pegawai dengan latar belakang non-pekerja sosial merasa mendapatkan ilmu sosial yang nyata melalui interaksi profesional ini, sehingga standar operasional dalam menangani PM menjadi lebih seragam. Dengan adanya pembatasan wewenang yang jelas namun tetap melibatkan seluruh elemen dalam diskusi kasus, organisasi berhasil menciptakan budaya profesionalisme yang kohesif melampaui batas-batas latar belakang pendidikan individu.

Terakhir, terdapat penyelarasan persepsi yang kuat antara pegawai dan manajemen yang berakar pada orientasi pelayanan berpusat pada klien (*client-centered*). Seluruh pegawai memiliki pandangan positif terhadap pimpinan yang konsisten memprioritaskan kebutuhan PM di atas kepentingan efisiensi organisasi semata, yang dalam teori *human relations* disebut sebagai *moral work*. Keselarasan visi ini, didukung oleh sistem penghargaan non-ekonomi berupa pengakuan sosial dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, memperkuat dukungan kolektif pegawai terhadap manajemen dan memastikan keberlanjutan kualitas layanan kemanusiaan.

#### D. KESIMPULAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas pegawai di PPS Ngudi Rahayu Kendal tidak semata-mata ditentukan oleh dinamika hubungan antarkelompok sebagaimana dijelaskan dalam perspektif *Human Relations*, tetapi juga oleh kuatnya profesionalisme yang terinternalisasi pada diri para pekerja sosial. Keberadaan pekerja sosial yang memiliki latar belakang pendidikan formal, sertifikasi profesi, pengalaman pelatihan teknis, serta kepemimpinan yang berakar pada praktik pekerjaan sosial membentuk budaya profesional yang kohesif. Budaya tersebut menghasilkan standar kerja yang seragam dan menjadi benteng terhadap munculnya norma kelompok yang bersifat destruktif.

Temuan ini memperlihatkan bahwa tekanan teman sejawat (*peer pressure*) tidak selalu menjadi faktor dominan dalam menentukan perilaku kerja. Ketika nilai-nilai profesional, kode etik, dan identitas profesi telah tertanam kuat, pegawai memiliki integritas dan "kompas internal" yang memungkinkan mereka mempertahankan kualitas kinerja serta standar pelayanan secara mandiri. Resiliensi individu yang bersumber dari etika profesi terbukti lebih berpengaruh dibandingkan kecenderungan untuk berkonformitas terhadap subkultur kelompok yang negatif.

Di sisi lain, penelitian ini juga menegaskan bahwa produktivitas organisasi pelayanan sosial tidak dapat dipahami sebagai hasil dari proses internal semata. Praktik di PPS Ngudi Rahayu Kendal menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya internal dapat diatasi melalui keterbukaan terhadap lingkungan eksternal dan pengembangan jejaring kolaboratif dengan berbagai pihak, seperti rumah sakit, perguruan tinggi, dan lembaga sosial. Kolaborasi tersebut menjadi sumber dukungan strategis dalam penyediaan layanan, pemenuhan sarana-prasarana, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada penerima manfaat.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengindikasikan bahwa produktivitas pegawai pada organisasi pelayanan sosial merupakan hasil interaksi antara profesionalisme yang kuat di tingkat individu dan kolektif dengan kemampuan organisasi membangun kemitraan eksternal yang adaptif. Temuan ini memperluas pemahaman teori *Human Relations* dengan menunjukkan bahwa etika profesi, identitas profesional, dan keterbukaan terhadap lingkungan eksternal merupakan faktor penting yang dapat melampaui pengaruh norma kelompok dalam membentuk kinerja organisasi yang efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, I. R. (2012). *Kesejahteraan Sosial (Pekerjaan Sosial, Pembangunan Sosial, dan Kajian Pembangunan)*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Arajärvi, M., Mönkkönen, K., Kekoni, T., & Toikko, T. (2025). Psychosocial social work as part of interdisciplinary collaboration and care need assessment in psychiatric outpatient care. *Nordic Social Work Research*, 15(3), 348–365. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2023.2244502>
- Ashman, K. K. (2010). *Introduction to Social Work & Social Welfare: Critical Thinking Perspectives*. Brooks/Cole, Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/346988>
- Azizah, V. M. (2025). Exploring the Emotional Labor Processes in Shaping Primary English Teachers' Professional Identity. 4778, 4759–4773. <https://doi.org/10.24256/ideas>
- Candela, A. G. (2019). Exploring the function of member checking. *Qualitative Report*, 24(3), 619–628. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3726>
- Chan, C. K. Y., & Wong, P. W. C. (2024). The Evaluation of a Mindful Coaching Programme to Reduce Burnout in Social Workers in Hong Kong—A Pilot Study. *Behavioral Sciences*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/bs14100915>
- Coyle, D., Edwards, D., Hannigan, B., Fothergill, A., & Burnard, P. (2005). A systematic review of stress among mental health social workers. *International Social Work*, 48(2), 201–211. <https://doi.org/10.1177/0020872805050492>
- Dethan, M., Fomeni, M. M., Octavianus, P. C., & Soimbala, N. C. (2025). Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus Panti Asuhan Anugerah Soe. *Jurnal Keuangan Publik dan Perekonomian Berkelanjutan*, 9(3).
- Faradisa, S., Prasetyo, D., & Priyamono, B. (2025). Penerapan Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai Bapas Kelas II Wonosari. 3, 3493–3500.
- Fisher, E. A. (2009). *Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies*. 3107. <https://doi.org/10.1080/03643100902769160>
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organization*. SAGE Publications.
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human Services as Complex Organizations*. SAGE Publications.
- Kettner, P. M. (2013). *Excellence in Human Service Organization Management*. Pearson Education.
- Kim, M., & Williams, E. A. (2022). Emotional Sustainability in Human Services Organizations: Cultural and Communicative Paths to Dealing with Emotional Work. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142215470>
- Lathifa, M. (2025). Implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu. *Ulul Amri: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1-23.
- Lewis, J. A., & Lewis, M. D. (2001). *Management of Human Service Programs*. Brooks/Cole.
- Lok, R. H. T., & Law, Y. W. (2025). Men's mental health service engagement amidst the masculinity crisis: towards a reconstruction of traditional masculinity. *SSM- Qualitative Research in Health*, 8, 100596. <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2025.100596>
- Martin-giacalone, B. A., & Weng, S. (2025). Social Work in Public Health Interdisciplinary Team Roles and Challenges in Integrated Health Care Settings: Social Workers' Perspectives. *Social Work in Public Health*, 40(5), 277–287. <https://doi.org/10.1080/19371918.2025.2471381>

- Mingmei, Y., & Pek, L. S. Relationship between emotional labor and job satisfaction: a study on preschool teachers. *Int J Eval & Res Educ ISSN*, 2252(8822), 2203. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i4.28151>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education. itle.
- Nuwanthika, A. N. (2025). Employee Motivation and Personality as Drivers of Performance: A Comparative Study of Public and Private Organizations in Gampaha District. *Asian Journal of Politics and Society*, 03(02), 17.
- O'Connor, L. (2020). How Social Workers Understand and Use Their Emotions in Practice: A Thematic Synthesis Literature Review. *Qualitative Social Work*, 19(4), 645–662. <https://doi.org/10.1177/1473325019843991>
- Ouyang, W., Liu, W., & Zhang, S. (2025). Social workers' work effort, engagement, and reward: Evidence from Beijing. *Journal of Social Work*, 25(3), 338-358. <https://doi.org/10.1177/14680173251318526>
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 3 Tahun 2026 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi serta Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2019 tentang Standar Nasional Rehabilitasi Sosial
- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Asistensi Rehabilitasi Sosial.
- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018 tentang Standar Teknis Pelayanan Dasar pada Standar Pelayanan Minimal Bidang Sosial di Daerah Provinsi dan di Daerah Kabupaten/Kota.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal.
- Shakahagaya, V. E., Syah, T. A., & Setriani, S. (2025). Hubungan Antara Emotional Labor dengan Psychological Well-Being Pada Perawat Rumah Sakit X Lampung Utara. *Jurnal Psimawa: Diskursus Ilmu Psikologi dan Pendidikan*, 8(2), 496-502.
- Tesi, A., Aiello, A., & Giannetti, E. (2019). The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement. *Journal of Social Work*, 19(1), 121-141. <https://doi.org/10.1177/1468017318757397>
- Undang-undang Republik Indonsia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Winter, K., Morrison, F., Cree, V., Ruch, G., Hadfield, M., & Hallett, S. (2019). Emotional labour in social workers' encounters with children and their families. *The British Journal of Social Work*, 49(1), 217-233. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy016>
- Yanti, P., & Yusiana, R. (2024). Social Work Leadership and Management: Current Approaches and Concepts for Social and Human Service Organisations. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 00(00), 1–4. <https://doi.org/10.1080/10911359.2024.2414127>
- Zastrow Charles. (2017). *Introduction to Social Work and Social Welfare: Empowering People*. Cengage Learning.
- Zuchowski, I., Kuruvila, A., Sen Gupta, T., & Wielandt, R. (2025). Integrating Social Workers in Australian Primary Health Care Settings. *Journal of Integrated Care*, 33(5), 72–85. <https://doi.org/10.1108/JICA-04-2025-0027>