



CV. ASKARA SASTRA MEDIA

PSIKOLOGI INDUSTRI



Indah Mulia Sari M.Psi.T
Rini Eka Sari, S.Psi., M.A
Eni Rohyati, M.Psi., Psikolog
Flora Grace Putrianti, S.Psi., M.Si., M.Psi., Psikolog
Dr. Dewi Nurnindyah, MSI., Psikolog
Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog
Femmy Lekahena, M.Psi., Psikolog
Muhammad Cholilurohman Bayu Murti, M.Psi., Psikolog.
Dewi Handayani Harahap, M.Psi, Psikolog

PSIKOLOGI INDUSTRI

Penulis:

Indah Mulia Sari M.Psi.T

Rini Eka Sari, S.Psi., M.A

Eni Rohyati, M.Psi., Psikolog

Flora Grace Putrianti, S.Psi., M.Si., M.Psi., Psikolog

Dr. Dewi Nurnindyah, MSi., Psikolog

Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog

Femmy Lekahena, M.Psi., Psikolog

Muhammad Cholilurohman Bayu Murti, M.Psi., Psikolog

Dewi Handayani Harahap, M.Psi, Psikolog



ASKARA SASTRA
MEDIA

PSIKOLOGI INDUSTRI

Penulis :

Indah Mulia Sari M.Psi.T
Rini Eka Sari, S.Psi., M.A
Eni Rohyati, M.Psi., Psikolog
Flora Grace Putrianti, S.Psi., M.Si., M.Psi., Psikolog
Dr. Dewi Nurnindyah, MSi., Psikolog
Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog
Femmy Lekahena, M.Psi., Psikolog
Muhammad Cholilurohman Bayu Murti, M.Psi., Psikolog
Dewi Handayani Harahap, M.Psi., Psikolog

Editor dan Desain Cover :

Lambrika Dwi

Ukuran:

viii hal + 222 hal; 14,8cm x 21cm

Diterbitkan Oleh :



Jln. Al-Hidayah, Jombang, Jawa Timur – 61481

Email : askarasastramedia@gmail.com

ISBN : 978-634-7423-62-7

Terbitan: Maret 2026

Hak Cipta Pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang – Undang

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun
Tanpa Seizin Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Buku Psikologi Industri adalah bidang kajian psikologi yang berfokus pada perilaku manusia dalam konteks dunia kerja dan organisasi, dengan perhatian utama pada bagaimana individu berperan, berinteraksi, dan berkembang di dalam sistem kerja. Ilmu ini mengkaji faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja, seperti sikap kerja, motivasi, stres, kepemimpinan, serta hubungan antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Melalui penerapan teori dan metode psikologi secara ilmiah, psikologi industri bertujuan membantu organisasi meningkatkan kualitas kinerja dan efektivitas kerja, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang sehat, manusiawi, dan mendukung kesejahteraan serta pengembangan potensi tenaga kerja.

Tujuan penulisan buku Psikologi Industri adalah mengkaji dan memahami perilaku manusia dalam lingkungan kerja secara ilmiah agar organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara

efektif dan berkelanjutan. Melalui penerapan prinsip-prinsip psikologi, psikologi industri bertujuan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja, mengembangkan potensi individu, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan, kelompok, dan manajemen. Selain itu, psikologi industri diarahkan untuk membantu organisasi merancang sistem kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang adil, sehat, dan manusiawi, sehingga tercapai keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan individu.

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam proses penulisan buku ini. Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat nyata, memperkaya wawasan pembaca, serta berkontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang terkait.

2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Definisi dan Karakteristik Psikologi Industri	2
1.3 Ruang Lingkup Psikologi Industri	3
1.4 Sejarah Perkembangan Psikologi Industri	5
1.5 Kontribusi Psikologi Industri bagi Organisasi dan Individu	7
1.6 Psikologi Industri di Era Revolusi Industri 4.0	8
1.7 Etika dalam Psikologi Industri	8
BAB II KEWAJIBAN BEKERJA DAN ETIKA BEKERJA	11
2.1 Posisi Bab Dalam Buku.....	11
2.2 Makna Kewajiban Bekerja Dalam Perspektif Pio ..	13
2.3 Kewajiban Bekerja Dan Rasa Berhak: Mencari Keseimbangan	16
2.4 Indikator Kewajiban Bekerja Dalam Perilaku Kerja	18
2.5 Batas Sehat Kewajiban Bekerja	20
2.6 Etika Bekerja Dalam Pio	21
2.7 Bentuk Dilema Etika Yang Umum Dalam Pio	24
2.8 Integrasi: Kewajiban Bekerja Dan Etika Bekerja ...	26
BAB III VARIABEL PENGARUH PSIKOLOGIS TERKAIT PERILAKU INDIVIDU	30

3.1	Persepsi dan Interpretasi Realitas	30
3.2	Sikap dan Sistem Nilai	35
3.3	Emosi dan Regulasi Emosional	39
3.4	Kognisi dan Proses Berpikir	44
BAB IV KONSEP DAN MODEL DINAMIKA MOTIVASI.....		50
4.1	Pengantar Motivasi dalam Psikologi Industri.....	50
4.2	Konsep Dasar Motivasi Kerja	51
4.3	Teori-Teori Klasik Motivasi.....	54
4.4	Teori Motivasi Kontemporer dalam Dunia Kerja ..	56
4.5	Model Dinamika Motivasi dalam Organisasi	59
4.6	Faktor Individual dalam Dinamika Motivasi Kerja	61
4.7	Faktor Organisasional dan Kontekstual dalam Motivasi Kerja	63
4.8	Tantangan Motivasi dalam Dunia Kerja Modern ...	66
4.9	Implikasi Praktis Model Motivasi bagi Praktik Psikologi Industri.....	68
BAB V KONSEP REWARD DAN PUNISHMENT		72
5.1	Landasan Teoretis Reward dan Punishment	72
5.2	Jenis-Jenis Reward	76
5.3	Jenis-Jenis Punishment	81
5.4	Kritik dan Tantangan dalam Penerapan Reward dan Punishment	86
BAB VI PRINSIP KEADILAN DAN KESEJAHTERAAN DALAM ORGANISASI		93
6.1	Pendahuluan	93
6.2	Konsep Keadilan Organisasi.....	94

6.3	Kesejahteraan (<i>Well-Being</i>) di Tempat Kerja.....	101
6.4	Penutup.....	114
BAB VII KONSEP DAN MANAJEMEN STRES KERJA.....		116
7.1	Pendahuluan	116
7.2	Konsep Dasar Stres Kerja	117
7.3	Model Proses Stres Kerja	119
7.4	Manajemen Stres Kerja	128
7.5	Stres Kerja dan <i>Burnout</i>	136
7.6	Penutup.....	138
BAB VIII DINAMIKA KELOMPOK DALAM ORGANISASI		141
8.1	Pembentukan dan Tahapan Perkembangan Kelompok.....	141
8.2	Norma Kelompok dan Nilai Bersama.....	145
8.3	Komunikasi dalam Kelompok Organisasi	149
8.4	Kepemimpinan dan Pengaruh dalam Kelompok	153
BAB IX KONFLIK DALAM ORGANISASI		159
9.1	Konsep dan Definisi Konflik Organisasi.....	160
9.2	Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi	161
9.3	Sumber dan Penyebab Konflik dalam Organisasi	166
9.4	Dinamika dan Proses Terjadinya Konflik dalam Organisasi	169
9.5	Dampak Konflik Terhadap Organisasi	173
9.6	Manajemen dan Strategi Penyelesaian Konflik dalam Organisasi	176
BAB X KEKUASAAN DAN JABATAN DALAM ORGANISASI		182

10.1	Konsep dan Definisi Kekuasaan dalam Organisasi	183
10.2	Sumber-Sumber Kekuasaan dalam Organisasi ...	185
10.3	Jabatan dalam Struktur Organisasi	189
10.4	Relasi antara Kekuasaan dan Jabatan	191
10.5	Penggunaan dan Penyalahgunaan Kekuasaan	194
10.6	Kekuasaan, Jabatan dan Konflik Organisasi	197
DAFTAR PUSTAKA.....		201

BAB I

PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI

1.1 Pendahuluan

Psikologi Industri (PIO) merupakan cabang psikologi terapan yang berfokus pada kajian ilmiah mengenai perilaku manusia dalam konteks kerja, baik pada level individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam masyarakat modern, kerja bukan sekadar aktivitas ekonomi untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga menjadi bagian integral dari identitas diri, sumber makna hidup, serta sarana aktualisasi potensi individu. Oleh karena itu, perilaku kerja manusia menjadi objek kajian yang sangat penting dan strategis.

Riggio (2018) menekankan bahwa Psikologi Industri berkembang sebagai disiplin yang menghubungkan teori-teori psikologi dengan praktik nyata di dunia kerja. Sementara itu, Aamodt (2010) memandang PIO sebagai bidang yang unik karena mampu memadukan pendekatan ilmiah yang ketat dengan aplikasi praktis yang langsung dapat dirasakan manfaatnya oleh organisasi dan karyawan. Dengan kata lain, Psikologi Industri tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperhatikan aspek keadilan, etika, dan kesejahteraan psikologis pekerja.

Perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks ditandai oleh globalisasi, digitalisasi, fleksibilitas kerja, serta perubahan struktur organisasi menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai perilaku kerja manusia. Dalam konteks ini, Psikologi Industri memiliki peran penting sebagai landasan ilmiah bagi pengambilan keputusan organisasi yang berbasis bukti (*evidence-based management*).

Bab ini disusun sebagai pengantar komprehensif untuk memahami Psikologi Industri . Pembahasan mencakup definisi dan karakteristik PIO, ruang lingkup kajian, sejarah perkembangan, posisi PIO sebagai ilmu dan praktik, kontribusinya bagi organisasi dan individu, serta relevansinya di era Revolusi Industri 4.0.

1.2 Definisi dan Karakteristik Psikologi Industri

Psikologi Industri secara umum didefinisikan sebagai cabang psikologi yang mempelajari perilaku manusia di tempat kerja serta menerapkan prinsip-prinsip psikologi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Riggio (2018) mendefinisikan PIO sebagai studi mengenai bagaimana individu dipilih, ditempatkan, dilatih, dimotivasi, dan dievaluasi dalam konteks organisasi, serta bagaimana mereka berinteraksi dalam struktur sosial organisasi.

Aamodt (2010) menambahkan bahwa Psikologi Industri memiliki fokus yang kuat pada pemecahan masalah praktis di dunia kerja, seperti bagaimana memprediksi kinerja karyawan,

meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan menciptakan sistem kerja yang adil. Dengan demikian, PIO memiliki orientasi ganda, yaitu orientasi ilmiah dan orientasi terapan.

Definisi awal mengenai psikologi industri dapat ditelusuri pada pemikiran Viteles (1932), yang menyatakan bahwa psikologi industri merupakan penerapan prinsip-prinsip psikologi untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan manusia dalam dunia industri. Meskipun definisi ini masih menekankan aspek efisiensi dan produktivitas, pemikiran Viteles menjadi fondasi penting bagi perkembangan PIO modern.

Ghiselli (1974) kemudian mengembangkan perspektif yang lebih luas dengan menekankan bahwa psikologi industri harus mempertimbangkan konteks organisasi secara menyeluruh, termasuk faktor sosial, struktural, dan motivasional. Perspektif ini memperkuat posisi Psikologi Industri sebagai bidang yang tidak hanya berfokus pada pekerjaan, tetapi juga pada manusia sebagai subjek utama dalam sistem kerja.

1.3 Ruang Lingkup Psikologi Industri

Ruang lingkup Psikologi Industri mencakup berbagai aspek perilaku kerja yang luas dan multidimensional. Mengacu pada kerangka yang dikemukakan oleh Riggio (2018) dan Aamodt (2010), ruang lingkup PIO dapat dikelompokkan ke dalam tiga area utama, yaitu psikologi industri, psikologi organisasi, dan psikologi sumber daya manusia.

Psikologi industri berfokus pada individu sebagai pekerja dan hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukan. Area ini mencakup analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi karyawan, penempatan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja. Aamodt (2010) menekankan bahwa tujuan utama psikologi industri adalah memprediksi dan meningkatkan kinerja kerja melalui kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan (*person-job fit*). Pendekatan psikologi industri sangat menekankan penggunaan metode ilmiah, seperti tes psikologis, wawancara terstruktur, dan evaluasi kinerja berbasis data. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan-keputusan sumber daya manusia bersifat objektif, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Psikologi industri sering dikaitkan dengan psikologi organisasi. Psikologi organisasi memusatkan perhatian pada perilaku individu dalam konteks sosial dan struktural organisasi. Riggio (2018) menjelaskan bahwa kajian psikologi organisasi mencakup topik-topik seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), stres kerja, kepemimpinan, komunikasi organisasi, kerja tim, konflik, serta budaya dan iklim organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa perilaku kerja tidak dapat dipahami secara terpisah dari lingkungan sosial tempat individu bekerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan sangat

dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, sistem komunikasi, serta nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi.

Dalam praktik kontemporer, Psikologi Industri sangat erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). Banyak praktik SDM modern, seperti manajemen kinerja, pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan karier, dan manajemen perubahan, berakar pada prinsip-prinsip Psikologi Industri (Aamodt, 2010). Rachman et al. (2019) menegaskan bahwa di era Revolusi Industri 4.0, pengelolaan SDM harus berfokus pada pengembangan kompetensi manusia, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks ini, Psikologi Industri berperan sebagai landasan ilmiah untuk merancang sistem SDM yang responsif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan kerja baru.

1.4 Sejarah Perkembangan Psikologi Industri

1. Akar Sejarah Psikologi Industri

Sejarah Psikologi Industri tidak dapat dilepaskan dari perkembangan revolusi industri pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Pada masa ini, perhatian utama tertuju pada peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Pendekatan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor memberikan pengaruh besar terhadap penerapan prinsip psikologi dalam dunia kerja.

Viteles (1932) merupakan salah satu tokoh penting yang menegaskan perlunya pendekatan psikologis dalam mengelola tenaga kerja. Penelitiannya mengenai seleksi dan pelatihan karyawan menjadi tonggak awal berkembangnya psikologi industri sebagai disiplin terapan.

2. Perkembangan pada Masa Perang Dunia

Aamodt (2010) mencatat bahwa Perang Dunia I dan II memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan Psikologi Industri . Kebutuhan untuk menyeleksi dan melatih personel militer dalam jumlah besar mendorong penggunaan tes psikologis secara luas. Pengalaman ini kemudian diadaptasi ke dalam konteks organisasi sipil setelah perang berakhir.

3. Era Human Relations

Pada pertengahan abad ke-20, fokus Psikologi Industri mulai bergeser dari efisiensi kerja menuju perhatian pada aspek sosial dan psikologis pekerja. Studi-studi mengenai hubungan manusia (*human relations*) menunjukkan bahwa faktor sosial, perhatian manajemen, dan hubungan interpersonal memiliki pengaruh besar terhadap kinerja kerja. Ghiselli (1974) menekankan bahwa pemahaman terhadap motivasi, sikap, dan persepsi karyawan menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Pandangan ini memperkuat posisi psikologi organisasi sebagai bagian integral dari PIO.

4. Perkembangan Kontemporer

Dalam beberapa dekade terakhir, Psikologi Industri berkembang pesat seiring dengan globalisasi, keberagaman tenaga kerja, serta kemajuan teknologi informasi. Riggio (2018) menyoroti bahwa isu-isu seperti kerja jarak jauh, tim virtual, kesehatan mental, dan keseimbangan kerja-kehidupan menjadi fokus penting dalam PIO modern.

Psikologi Industri memiliki karakter sebagai disiplin ilmiah sekaligus bidang praktik profesional. Sebagai ilmu, PIO menggunakan metode penelitian ilmiah untuk memahami dan menjelaskan perilaku kerja. Sebagai praktik, PIO menerapkan temuan-temuan ilmiah tersebut untuk memecahkan masalah nyata di organisasi.

Riggio (2018) dan Aamodt (2010) sama-sama menekankan pentingnya model ilmuwan praktisi (*scientist-practitioner model*), yaitu model yang mengintegrasikan riset dan praktik secara seimbang. Model ini menuntut psikolog industri untuk mampu berpikir kritis, berbasis data, dan etis dalam setiap intervensi yang dilakukan.

1.5 Kontribusi Psikologi Industri bagi Organisasi dan Individu

Psikologi Industri memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing. Melalui sistem seleksi yang valid, pelatihan yang efektif, dan manajemen

kinerja yang adil, organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya (Aamodt, 2010).

Bagi individu, PIO berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, serta pengembangan karier. Riggio (2018) menegaskan bahwa organisasi yang memperhatikan aspek psikologis karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi.

1.6 Psikologi Industri di Era Revolusi Industri 4.0

Revolusi Industri 4.0 ditandai oleh integrasi teknologi digital, otomatisasi, dan kecerdasan buatan dalam dunia kerja. Perubahan ini membawa implikasi besar bagi perilaku kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Rachman et al. (2019) menekankan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi SDM yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan kompetensi manusia.

Dalam konteks ini, Psikologi Industri berperan penting dalam membantu organisasi mengelola perubahan, mengurangi resistensi karyawan, serta menjaga kesehatan mental dan keterlibatan kerja di tengah disrupsi teknologi.

1.7 Etika dalam Psikologi Industri

Penerapan psikologi dalam konteks organisasi harus memperhatikan prinsip-prinsip etika. Psikolog industri dituntut untuk menjaga kerahasiaan, keadilan, tanggung jawab profesional, serta menghormati martabat manusia. Isu etika menjadi semakin

penting seiring dengan penggunaan data psikologis dan teknologi digital dalam pengelolaan SDM.

Bab ini telah membahas pengertian, ruang lingkup, sejarah, serta peran Psikologi Industri dalam dunia kerja. Psikologi Industri merupakan bidang yang dinamis dan relevan dengan tantangan kerja modern. Pemahaman dasar tentang PIO menjadi landasan penting untuk mempelajari topik-topik lanjutan dalam buku ini.

BAB II

KEWAJIBAN BEKERJA DAN ETIKA BEKERJA

2.1 Posisi Bab Dalam Buku

Bab ini ditempatkan setelah pengantar Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) karena berfungsi sebagai fondasi normatif-psikologis sebelum pembahasan motivasi, reward–punishment, kesejahteraan, stres, dinamika kelompok, konflik, dan kekuasaan. Kewajiban bekerja memberi kerangka tentang mengapa individu merasa perlu memenuhi peran dan berkontribusi, sedangkan etika bekerja memberi kerangka tentang bagaimana kontribusi tersebut diarahkan agar tetap benar, adil, dan bertanggung jawab (Brummel & Parker, 2015; Lefkowitz, 2021).

Dalam PIO, pertanyaan "bagaimana meningkatkan kinerja?" perlu berjalan berdampingan dengan pertanyaan "kinerja seperti apa yang bermartabat dan tidak merugikan?". Etika dan kewajiban menjadi alat baca untuk menilai apakah perilaku kerja hanya efektif, atau juga etis dalam dampaknya terhadap manusia lain dan sistem organisasi (Walumbwa et al., 2020).

1. Fokus, Batasan, dan Istilah

Bab ini memfokuskan: (1) kewajiban bekerja sebagai orientasi psikologis, (2) kewajiban timbal balik dalam kontrak psikologis, (3) keseimbangan kewajiban dan rasa berhak, (4) indikator perilaku kewajiban bekerja, (5) batas

sehat kewajiban bekerja, (6) etika bekerja dalam PIO, (7) bentuk dilema etika yang umum, dan (8) integrasi kewajiban–etika sebagai inti perilaku kerja profesional (Brummel & Parker, 2015; Chen et al., 2023; Farnese et al., 2018; Lefkowitz, 2021).

Istilah "rasa berhak" pada bab ini dipakai untuk menggambarkan kecenderungan menuntut keistimewaan secara tidak proporsional, dan dibedakan dari hak yang sah dalam kerangka keadilan organisasi (misalnya keselamatan kerja dan non-diskriminasi) (Chen et al., 2023).

Selain memetakan topik, bagian ini juga menegaskan batasan: bab ini tidak membahas seluruh teori etika normatif (misalnya utilitarianisme atau deontologi) secara mendalam, melainkan menempatkan etika sebagai kemampuan praktis untuk mengenali dilema, mempertimbangkan dampak, dan memilih tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan dalam konteks organisasi. Pendekatan ini sesuai kebutuhan PIO yang banyak berhadapan dengan masalah nyata seperti kerahasiaan data, konflik kepentingan, dan tekanan target.

Dari sisi istilah, "kewajiban bekerja" dipakai sebagai orientasi kontribusi yang relatif stabil, sedangkan "etika bekerja" dipahami sebagai rambu keputusan ketika kontribusi berpotensi berbenturan dengan nilai (misalnya keadilan, keselamatan, dan martabat). Dengan pemisahan

ini, pembaca dapat membedakan masalah “motivasi rendah” (kewajiban lemah) dari masalah “kompromi moral” (etika lemah), karena dua masalah tersebut membutuhkan intervensi organisasi yang berbeda (Walumbwa et al., 2020).

2.2 Makna Kewajiban Bekerja Dalam Perspektif Pio

Dalam PIO, kewajiban bekerja bukan hanya daftar tugas di deskripsi pekerjaan. Kewajiban bekerja adalah orientasi psikologis bahwa individu patut memberi kontribusi yang layak: memenuhi peran, menjaga mutu, dan mempertahankan keandalan perilaku kerja, termasuk ketika pengawasan langsung lemah (Brummel & Parker, 2015). Orientasi ini menjelaskan mengapa dua orang dengan jabatan sama dapat menunjukkan kualitas kerja berbeda: yang satu menjaga standar karena merasa bertanggung jawab, sementara yang lain bekerja sekadar memenuhi minimum.

Selain menjelaskan perbedaan kualitas kerja, konsep kewajiban bekerja membantu membedakan perilaku “patuh” dari perilaku “bertanggung jawab”. Kepatuhan bisa terjadi karena kontrol (misalnya takut hukuman), sedangkan tanggung jawab cenderung bertahan karena standar internal dan kesadaran dampak kerja. Pada konteks pekerjaan layanan (pendidikan, kesehatan, administrasi publik, maupun layanan pelanggan), kewajiban bekerja sering tampak dalam konsistensi kecil yang berulang menjaga ketelitian, tidak menunda informasi penting, dan

menghindari keputusan cepat yang berisiko merugikan orang lain. Kewajiban bekerja yang sehat adalah "kompas tanggung jawab", bukan "mesin pengorbanan". Kompas ini menjaga integritas kerja, tetapi tetap menghormati batas manusia, kewajaran beban, dan prinsip keadilan dalam relasi kerja.

1. Kewajiban sebagai Orientasi Kontribusi

Orientasi kewajiban membuat individu menilai pekerjaan sebagai janji peran yang perlu dijaga melalui konsistensi, ketepatan, dan integritas. Literatur tentang kewajiban dan rasa berhak menunjukkan bahwa manusia menilai relasi sosial kerja melalui dua sisi: apa yang wajib diberikan dan apa yang sepatasnya diterima (Brummel & Parker, 2015). Karena itu, kewajiban bekerja bukan hanya urusan disiplin individual, tetapi juga berakar pada cara individu memaknai hubungan timbal balik dengan organisasi. Orientasi kontribusi biasanya ditandai oleh pola pikir "hasil saya adalah bagian dari sistem", bukan "tugas saya selesai ketika saya berhenti bekerja". Pola pikir sistemik ini membuat individu lebih peka pada konsekuensi hilir, misalnya dampak kesalahan administrasi pada keputusan manajerial, atau dampak keterlambatan laporan pada beban rekan kerja. Dalam konteks layanan, kepekaan ini juga berfungsi sebagai mekanisme pencegahan risiko, karena individu cenderung mengantisipasi titik rawan sebelum menjadi insiden.

Namun, orientasi kontribusi dapat berubah menjadi tidak sehat jika organisasi memaknai kontribusi hanya sebagai “selalu tersedia” atau “selalu mengalah”. Pada titik itu, yang tampak sebagai kewajiban bisa sebenarnya adalah strategi bertahan di bawah tekanan, bukan komitmen profesional yang stabil. Karena itu, orientasi kontribusi perlu didukung oleh struktur kerja yang wajar agar kewajiban tetap menjadi sumber kualitas, bukan sumber kelelahan (Farnese et al., 2018).

Ilustrasi kasus singkat. Seorang staf administrasi menemukan kesalahan input yang kecil tetapi berdampak pada laporan. Ia memilih memperbaiki sebelum laporan dikirim walau tidak ada yang mengawasi, karena ia memandang mutu kerja sebagai tanggung jawab moral-profesional.

2. Kewajiban Timbal Balik dan Kontrak Psikologis

Kewajiban bekerja berkembang dalam pertukaran timbal balik pekerja organisasi yang dikenal sebagai kontrak psikologis, yaitu persepsi tentang janji, komitmen, dan kewajiban yang saling diharapkan (Farnese et al., 2018). Studi longitudinal menunjukkan bahwa pemenuhan kewajiban organisasi dan pemenuhan kewajiban karyawan saling berinteraksi dalam membentuk persepsi kewajiban

pada fase berikutnya, terutama pada tahap awal hubungan kerja (Farnese et al., 2018).

Implikasi konseptualnya sederhana: organisasi yang konsisten menepati janjinya sedang menumbuhkan kewajiban yang sehat; organisasi yang ingkar janji sedang mengikis kewajiban itu dari dalam.

Ilustrasi kasus singkat. Karyawan baru dijanjikan mentoring, tetapi dibiarkan tanpa arahan; ia tetap bekerja keras, namun perlahan mengubah orientasinya menjadi "sekadar bertahan", tanda kontrak psikologis terganggu (Farnese et al., 2018).

2.3 Kewajiban Bekerja Dan Rasa Berhak: Mencari Keseimbangan

Relasi kerja selalu melibatkan dua dimensi: kewajiban untuk memberi kontribusi dan ekspektasi untuk menerima perlakuan yang pantas. Dalam literatur, ketidaksesuaian antara kewajiban bekerja dan rasa berhak berkaitan dengan perilaku etis maupun tidak etis, dan keterikatan kerja dapat menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut (Chen et al., 2023).

Dalam organisasi, keseimbangan ini penting karena kebijakan manajemen sering “dibaca” karyawan sebagai sinyal: apakah organisasi mengakui kontribusi atau justru memanfaatkan kontribusi. Ketika sinyal yang diterima adalah ketidakadilan

(misalnya promosi tidak transparan atau beban tidak seimbang), rasa berhak dapat meningkat sebagai bentuk kompensasi psikologis. Jika kondisi tersebut berlangsung, individu dapat membenarkan penurunan kontribusi atau melakukan tindakan menyimpang sebagai “balasan”, padahal tindakan itu sering mengenai pihak yang tidak bersalah (rekan kerja, pelanggan, atau sistem layanan).

Rasa berhak tidak otomatis negatif bila ia berakar pada tuntutan fairness yang sah. Masalah muncul ketika rasa berhak menjadi tidak proporsional dan tidak diimbangi kesadaran kontribusi, sehingga individu merasa "layak mendapat lebih" sambil mengurangi tanggung jawab moralnya terhadap mutu kerja dan dampak pada orang lain.

1. Peta Sederhana Kewajiban–Rasa Berhak

Secara praktis, kombinasi kewajiban bekerja dan rasa berhak dapat dipetakan untuk membaca risiko perilaku kerja. Kombinasi kewajiban tinggi dan rasa berhak wajar cenderung mendukung kontribusi stabil, terutama bila organisasi konsisten memenuhi kewajiban timbal baliknya (Farnese et al., 2018). Sebaliknya, rasa berhak tinggi yang tidak diimbangi kewajiban meningkatkan risiko rasionalisasi dan perilaku tidak etis (Chen et al., 2023).

Ilustrasi kasus singkat. Seorang karyawan menolak membantu tim saat sistem down dengan alasan "bukan jobdesc" padahal situasi darurat jarang terjadi. Sikap ini

bisa etis bila beban memang tidak wajar atau berulang tanpa kompensasi, namun menjadi problematik bila ia selalu berlandung pada batas formal tanpa mempertimbangkan kebutuhan layanan dan dampaknya pada orang lain.

2.4 Indikator Kewajiban Bekerja Dalam Perilaku Kerja

Kewajiban bekerja perlu diterjemahkan menjadi indikator perilaku agar dapat dianalisis dalam PIO. Indikator yang lazim dibaca dalam konteks organisasi meliputi pemenuhan peran secara konsisten, menjaga mutu dan ketepatan waktu, akuntabilitas, serta menjaga kepercayaan (Brummel & Parker, 2015; Farnese et al., 2018). Indikator yang membedakan kewajiban dari "takut sanksi" adalah konsistensi perilaku baik saat tidak diawasi.

Dari perspektif pengelolaan SDM, indikator kewajiban bekerja juga berfungsi sebagai dasar coaching dan umpan balik. Indikator yang terlalu umum ("harus bertanggung jawab") sulit ditindaklanjuti, sedangkan indikator perilaku ("memeriksa ulang data kritis sebelum dikirim", "mengomunikasikan risiko sejak awal", "mencatat keputusan penting secara tertulis") memudahkan pembinaan dan evaluasi yang lebih adil. Di sini PIO menekankan bahwa kualitas perilaku kerja bukan hanya soal hasil, tetapi juga soal proses dan reliabilitas perilaku dalam situasi rutin.

Hal ini menegaskan bahwa indikator kewajiban harus dibaca bersama konteks desain kerja. Ketika beban kerja tidak wajar,

tuntutan "tetap berkewajiban" dapat menggeser fokus dari mutu ke sekadar target, sehingga membuka peluang jalan pintas dan kompromi etika.

1. Contoh Indikator Inti

Indikator kewajiban bekerja dalam perilaku kerja yaitu; (1) Menuntaskan tugas inti sesuai standar, (2) menjaga integritas dan kejujuran kerja, (3) bersedia membantu secara wajar pada situasi tertentu, dan (4) menjaga kerahasiaan/kepercayaan yang sah, terutama pada konteks SDM dan asesmen. Agar indikator mudah dipakai untuk pembinaan, indikator dapat diterjemahkan menjadi perilaku operasional yang spesifik. Contohnya, "integritas dan kejujuran kerja" dapat tampak pada kebiasaan mencatat asumsi saat data belum lengkap, memberi tanda batas pada kesimpulan sementara, dan tidak mengubah angka/hasil tanpa jejak revisi. "Akuntabilitas" dapat tampak pada keberanian mengakui kesalahan lebih awal dan mengusulkan langkah koreksi, bukan menunggu masalah membesar.

Dalam evaluasi kinerja, penting membedakan indikator kewajiban dari sekadar "kerelaan membantu" yang tidak terstruktur. Bantuan yang sehat bersifat terukur dan berorientasi sistem (misalnya membantu pada kondisi darurat atau pada proses handover yang jelas), sedangkan bantuan yang tidak sehat cenderung menjadi normalisasi

beban berlebih yang akhirnya menurunkan mutu kerja tim. Kerangka ini menjaga agar indikator kewajiban tetap menjadi alat peningkatan mutu, bukan alat melegitimasi lembur permanen (Brummel & Parker, 2015).

Ilustrasi kasus singkat. Staf diminta menyelesaikan laporan "hari ini" padahal data belum lengkap; jika ia menebak angka agar tampak selesai, ia memenuhi target tetapi melanggar etika integritas data (Lefkowitz, 2021).

2.5 Batas Sehat Kewajiban Bekerja

Kewajiban bekerja harus memiliki batas sehat agar tidak berubah menjadi pembenaran tuntutan yang melampaui kewajaran. Kajian tentang tugas yang dipersepsikan "tidak semestinya" menunjukkan keterkaitannya dengan reaksi psikologis negatif dan burnout (Ouyang et al., 2022). Temuan ini menegaskan bahwa tidak semua tuntutan organisasi layak diberi label kewajiban; sebagian tuntutan perlu dikaji ulang sebagai masalah desain kerja, distribusi beban, atau tata kelola peran (Ouyang et al., 2022).

Batas sehat juga membuat organisasi lebih tahan terhadap risiko. Ketika tuntutan tidak wajar dibiarkan, karyawan sering terdorong memilih strategi bertahan: menurunkan standar, menghindari tanggung jawab, atau melakukan jalan pintas. Strategi ini mungkin mengurangi tekanan jangka pendek, tetapi meningkatkan risiko jangka panjang berupa kesalahan sistemik,

konflik antarunit, dan kelelahan kerja. Karena itu, menjaga batas sehat kewajiban bekerja dapat dipahami sebagai upaya preventif untuk mencegah burnout dan menjaga kualitas layanan secara berkelanjutan.

1. Penanda Praktis Batas Sehat

Penulis mengusulkan empat penanda praktis: (1) kesesuaian peran, (2) kewajaran beban, (3) timbal balik organisasi, dan (4) ruang deliberasi tanpa represi. Kesesuaian peran dan timbal balik organisasi selaras dengan logika kontrak psikologis yang berkembang dari pemenuhan kewajiban timbal balik (Farnese et al., 2018). Ruang deliberasi penting karena budaya etis memerlukan kondisi organisasi yang memungkinkan orang menyampaikan keberatan etis dengan aman (Walumbwa et al., 2020).

Ilustrasi kasus singkat. Tim diminta lembur berbulan-bulan tanpa kompensasi dan tanpa perbaikan proses. Di awal dianggap "kewajiban", tetapi lama-lama mengikis mutu dan mendorong jalan pintas, misalnya memotong prosedur atau memanipulasi laporan.

2.6 Etika Bekerja Dalam Pio

Etika bekerja adalah prinsip moral yang mengarahkan keputusan dan tindakan kerja agar benar, adil, dan bertanggung jawab terhadap pihak yang terdampak (Walumbwa et al., 2020).

Dalam ranah PIO, etika penting karena keputusan organisasi sering menyentuh area sensitif seperti seleksi, promosi, penilaian kinerja, serta kerahasiaan data (SIOP, 2025).

Dalam konteks PIO, etika bekerja biasanya tidak muncul pada situasi yang “jelas salah”. Justru, etika menantang ketika situasi abu-abu: target tinggi, data tidak lengkap, tekanan atasan, atau adanya konflik kepentingan. Pada situasi seperti ini, orang mudah beralih dari pertanyaan “apa yang benar?” menjadi “apa yang paling aman bagi saya?”, sehingga keputusan menjadi defensif. Karena itu, pembelajaran etika perlu membekali kemampuan mengenali dilema, bukan hanya menghafal aturan.

SIOP juga menyediakan sumber pembelajaran etika untuk organisasi, termasuk perangkat diskusi dilema (*dilemma deck*) yang membantu melatih penalaran etis berbasis skenario (SIOP, 2025). Selain itu, literatur tentang penguatan etika organisasi menekankan bahwa banyak organisasi terjebak pada “placebo etika”: tindakan simbolik yang tampak etis tetapi tidak memperkuat mekanisme nyata pencegahan dan penyelesaian pelanggaran (Treviño et al., 2015).

Konsep “placebo etika” membantu menjelaskan mengapa beberapa organisasi tampak etis di permukaan namun tetap berulang mengalami pelanggaran. Program etika yang simbolik sering menekankan komunikasi satu arah (poster, slogan, pelatihan singkat) tetapi minim perubahan sistem: tidak ada perlindungan pelapor, tidak ada konsistensi penegakan, atau target kerja tetap

mendorong kompromi. Dalam kerangka ini, etika bekerja perlu dipahami sebagai desain sistem organisasi mulai dari indikator kinerja, tata kelola keputusan, sampai mekanisme koreksi ketika terjadi penyimpangan (Treviño et al., 2015; Walumbwa et al., 2020).

1. Etika sebagai Sistem, Bukan Hanya Niat

Etika akan menjadi kebiasaan organisasi jika didukung oleh iklim, kepemimpinan, dan mekanisme akuntabilitas yang konsisten (Walumbwa et al., 2020). Etika sebagai sistem berarti organisasi membangun “kondisi yang memudahkan perilaku etis”. Contohnya, organisasi menyediakan standar proses yang jelas untuk keputusan sensitif (seleksi, promosi, disiplin), mendokumentasikan alasan keputusan, dan memastikan pihak yang terdampak memperoleh penjelasan yang layak. Sistem juga mencakup perlindungan bagi pelapor pelanggaran dan konsistensi penegakan karena tanpa perlindungan dan konsistensi, karyawan belajar bahwa keputusan etis itu mahal secara personal (Walumbwa et al., 2020).

Gagasan ini sejalan dengan kritik mengenai “placebo etika”: organisasi mungkin memiliki kode etik dan pelatihan, tetapi jika target, insentif, dan pola kepemimpinan justru mendorong kompromi, maka program etika tidak efektif (Treviño et al., 2015). Karena itu, pembaca perlu menilai etika organisasi bukan dari dokumennya, tetapi dari

bagaimana sistem memberi konsekuensi nyata pada proses dan hasil keputusan.

Ilustrasi kasus singkat. Organisasi memiliki kode etik, tetapi pelapor pelanggaran dimutasi; ini membuat etika berhenti sebagai dokumen.

2.7 Bentuk Dilema Etika Yang Umum Dalam Pio

Dilema etika dalam PIO sering muncul sebagai konflik kewajiban, konflik nilai, atau tekanan yang memaksa kompromi moral. Lefkowitz mengelompokkan dilema etika dalam PIO menjadi lima bentuk: mencegah bahaya, godaan, konflik peran, konflik nilai, dan paksaan (Lefkowitz, 2021). Pemetaan ini membantu pembaca mengidentifikasi struktur masalah sebelum memilih respons, sehingga diskusi etika menjadi lebih terarah (Lefkowitz, 2021).

Lima bentuk dilema tersebut juga bermanfaat sebagai alat diagnosis cepat. Misalnya, jika masalah utamanya “paksaan”, maka intervensi tidak cukup pada individu (menasihati agar berani), tetapi perlu menysar struktur kekuasaan dan perlindungan organisasi. Jika masalahnya “konflik peran”, maka solusi sering terkait kejelasan mandat, pembagian otoritas, dan batasan kerahasiaan. Dengan cara ini, pembaca tidak berhenti pada penilaian moral (“ini salah”), tetapi bergerak ke analisis penyebab dan perbaikan sistem (Lefkowitz, 2021).

1. Taksonomi Dilema (Untuk Pengajaran)

Perangkat diskusi etika dari SIOP juga menekankan lima paradigma dilema tersebut sebagai pemantik diskusi terstruktur berbasis skenario (SIOP, 2025). SIOP merancang skenario dilema dengan mengaitkan isu umum (misalnya kerahasiaan, informed consent, batas kompetensi, IRB, definisi klien) dengan lima paradigma dilema etika yang sering muncul dalam praktik PIO. Lima paradigma itu adalah: mencegah bahaya (*prevent harm*), godaan (*temptation*), konflik peran (*role conflict*), konflik nilai (*values conflict*), dan paksaan (*coercion*). Dengan struktur ini, fasilitator dapat melatih peserta untuk mengenali “jenis masalah” sebelum mendiskusikan solusi, sehingga diskusi tidak sekadar debat opini, tetapi latihan diagnosis. Untuk penggunaan di kelas, taksonomi dapat dipakai sebagai format diskusi singkat: peserta diminta mengidentifikasi paradigma dilema, menentukan pihak yang terdampak, menyebutkan opsi tindakan minimal dua alternatif, lalu menjelaskan konsekuensi tiap alternatif. Kerangka seperti ini biasanya membuat mahasiswa lebih sadar bahwa keputusan etis jarang “sempurna”, tetapi tetap bisa dipertanggungjawabkan bila proses pertimbangannya jelas (SIOP, 2025; Lefkowitz, 2021).

Ilustrasi kasus singkat. Praktisi SDM diminta menyerahkan hasil asesmen psikologis kandidat kepada pihak di luar

proses seleksi; ia menghadapi paksaan sekaligus konflik peran, yaitu patuh pada tekanan jabatan versus menjaga kerahasiaan dan integritas proses (SIOP, 2025).

2.8 Integrasi: Kewajiban Bekerja Dan Etika Bekerja

Kewajiban bekerja menyediakan energi kontribusi, sedangkan etika bekerja menjaga agar kontribusi tidak merugikan pihak lain. Dalam PIO, kombinasi ideal adalah kewajiban yang kuat namun dibatasi etika dan keadilan, serta didukung sistem organisasi yang tidak menghukum perilaku etis (Treviño et al., 2015; Walumbwa et al., 2020).

Temuan empiris mengenai konfigurasi kewajiban bekerja dan rasa berhak yang terkait dengan perilaku etis menguatkan bahwa desain organisasi perlu memperhatikan orientasi psikologis pekerja, bukan sekadar target (Chen et al., 2023). Organisasi yang matang bukan organisasi yang hanya menuntut kepatuhan, melainkan organisasi yang membangun kewajiban yang sehat dan menyediakan "jalan aman" bagi keputusan yang etis.

Secara praktis, integrasi kewajiban dan etika dapat dipakai sebagai prinsip evaluasi kebijakan: apakah kebijakan ini (a) mendorong kontribusi yang realistis, (b) memberi kejelasan prosedur yang adil, (c) tidak menciptakan tekanan yang mendorong rasionalisasi tidak etis, dan (d) menyediakan mekanisme koreksi. Dengan prinsip ini, pembaca dapat menilai berbagai praktik organisasi mulai dari target kerja, sistem reward, sampai

penanganan pelanggaran sebagai satu kesatuan yang mempengaruhi perilaku manusia di tempat kerja.

1. Jembatan ke Bab Selanjutnya

Bab ini menjadi dasar untuk membaca bab-bab berikutnya: motivasi dan reward dapat memperkuat kewajiban sehat atau justru mendorong kompromi etika; kesejahteraan dan keadilan menentukan apakah kewajiban timbal balik bertahan; stres dan konflik sering menjadi konteks munculnya dilema etika (Farnese et al., 2018; Treviño et al., 2015). Dengan fondasi ini, pembaca diharapkan mampu menilai fenomena organisasi bukan hanya dari efektivitas, tetapi juga dari kualitas moral dan kemanusiaannya.

Secara konseptual, bab berikutnya tentang motivasi dan reward dapat dibaca sebagai “mesin penguat” yang bisa mengarahkan perilaku ke dua jalur: memperkuat kewajiban sehat atau mempercepat rasionalisasi tidak etis. Jika sistem penghargaan hanya menekankan hasil tanpa indikator proses, organisasi rentan mendorong jalan pintas; sebaliknya, jika reward juga mengakui integritas proses dan tanggung jawab, organisasi memperkuat perilaku yang tahan uji dalam jangka panjang (Treviño et al., 2015).

Bab tentang kesejahteraan, stres, dan konflik juga dapat dibaca sebagai konteks munculnya dilema etika: tekanan tinggi dan konflik peran sering menjadi kondisi yang membuat orang mengabaikan prosedur atau

mengompromikan nilai. Dengan menjadikan kewajiban-etika sebagai fondasi, pembaca memiliki kriteria untuk menilai intervensi organisasi: apakah intervensi hanya menurunkan keluhan jangka pendek, atau benar-benar membangun perilaku kerja yang sehat dan bertanggung jawab (Walumbwa et al., 2020).

BAB III

VARIABEL PENGARUH PSIKOLOGIS TERKAIT PERILAKU INDIVIDU

3.1 Persepsi dan Interpretasi Realitas

Persepsi merupakan proses psikologis fundamental yang memungkinkan individu menerima, mengorganisasi, dan menafsirkan stimulus dari lingkungan melalui pancaindra sehingga membentuk pengalaman yang bermakna. Persepsi tidak bersifat pasif, melainkan konstruktif, karena individu secara aktif mengolah informasi yang diterima berdasarkan kerangka kognitif yang dimilikinya. Oleh karena itu, persepsi tidak selalu merepresentasikan realitas objektif secara utuh, melainkan realitas psikologis yang dibangun melalui proses mental individu (Yu, 2023).

Dalam konteks psikologi modern, persepsi dipahami sebagai pintu awal dalam pembentukan interpretasi realitas. Interpretasi ini merupakan hasil dari interaksi antara informasi sensorik dan faktor internal individu, seperti pengalaman masa lalu, pengetahuan, nilai, serta harapan. Realitas yang dialami seseorang pada dasarnya merupakan realitas yang telah melalui proses pemaknaan subjektif, sehingga realitas tersebut dapat berbeda antara individu satu dengan individu lainnya meskipun menghadapi stimulus yang sama (Zhang, 2023).

Proses persepsi melibatkan tahapan seleksi, organisasi, dan interpretasi. Seleksi terjadi ketika individu hanya memusatkan perhatian pada sebagian stimulus yang dianggap relevan, sementara stimulus lain diabaikan. Organisasi berkaitan dengan cara individu menyusun informasi ke dalam pola tertentu agar lebih mudah dipahami. Interpretasi kemudian memberikan makna terhadap stimulus tersebut sesuai dengan skema kognitif yang dimiliki individu. Ketiga proses ini bekerja secara simultan dan berkelanjutan dalam membentuk realitas yang dipersepsikan (Yu, 2023).

Kognisi memiliki peran sentral dalam membentuk persepsi dan interpretasi realitas. Proses kognitif seperti ingatan, penalaran, dan evaluasi informasi memengaruhi bagaimana individu memahami dunia sekitarnya. Individu cenderung menafsirkan informasi baru berdasarkan pengetahuan yang telah dimiliki sebelumnya, sehingga persepsi sering kali bersifat selektif dan konsisten dengan keyakinan yang telah ada. Hal ini menunjukkan bahwa realitas yang dipersepsikan sangat dipengaruhi oleh struktur kognitif internal individu (Zhang, 2023).

Persepsi juga bersifat subjektif karena dipengaruhi oleh latar belakang pengalaman personal. Pengalaman masa lalu membentuk kerangka referensi yang digunakan individu dalam menafsirkan peristiwa yang sedang dihadapi. Akibatnya, dua individu yang berada dalam situasi yang sama dapat menghasilkan interpretasi realitas yang berbeda. Subjektivitas ini menjelaskan mengapa

persepsi sering kali menjadi sumber perbedaan pandangan, sikap, dan perilaku antarindividu (Yu, 2023).

Faktor emosional turut memengaruhi proses persepsi dan interpretasi realitas. Keadaan emosi seseorang dapat memperkuat atau melemahkan cara stimulus ditangkap dan dimaknai. Individu yang berada dalam kondisi emosional negatif, seperti cemas atau marah, cenderung menafsirkan situasi secara lebih negatif dibandingkan individu yang berada dalam kondisi emosional positif. Dengan demikian, emosi berperan sebagai filter psikologis dalam membentuk realitas yang dialami individu (Zhang, 2023).

Selain emosi, bias kognitif juga memengaruhi persepsi realitas. Bias kognitif merupakan kecenderungan berpikir yang menyimpang dari rasionalitas objektif dan sering terjadi secara tidak disadari. Salah satu bias yang umum adalah confirmation bias, yaitu kecenderungan individu untuk mencari dan menafsirkan informasi yang mendukung keyakinan yang telah dimiliki sebelumnya. Bias ini menyebabkan realitas yang dipersepsikan menjadi semakin menguat dan sulit dikoreksi (Yu, 2023).

Persepsi dan interpretasi realitas juga tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan budaya. Budaya menyediakan kerangka simbolik, nilai, dan norma yang memengaruhi cara individu memahami dunia. Individu yang berasal dari latar budaya berbeda cenderung memiliki cara pandang yang berbeda terhadap realitas sosial, termasuk dalam menafsirkan perilaku, peristiwa, dan hubungan antarindividu. Oleh karena itu, persepsi merupakan hasil

interaksi antara faktor psikologis dan lingkungan sosial budaya (Zhang, 2023).

Bahasa memiliki peran penting dalam membentuk persepsi dan interpretasi realitas. Bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai sarana pembentukan makna. Struktur bahasa dan kosakata yang digunakan individu memengaruhi cara mereka mengategorikan pengalaman dan memahami dunia. Dengan demikian, bahasa turut membentuk batas-batas realitas yang dapat dipersepsikan dan dipahami oleh individu (Barwick, 2023).

Dalam kajian psikologi, sering dibedakan antara realitas objektif dan realitas subjektif. Realitas objektif merujuk pada dunia fisik yang ada secara independen dari individu, sedangkan realitas subjektif merupakan hasil persepsi dan interpretasi individu terhadap dunia tersebut. Psikologi lebih menekankan pentingnya realitas subjektif karena perilaku individu didasarkan pada apa yang mereka persepsikan sebagai nyata, bukan semata-mata pada kondisi objektif (Yu, 2023).

Persepsi dan interpretasi realitas juga berperan dalam pembentukan identitas diri. Cara individu memandang dirinya sendiri dan lingkungannya memengaruhi konsep diri, kepercayaan diri, serta arah perilaku yang diambil. Interpretasi realitas yang positif dapat mendorong perkembangan psikologis yang sehat, sedangkan interpretasi yang negatif dapat memicu masalah psikologis dan sosial (Zhang, 2023).

Dalam pengambilan keputusan, persepsi menjadi landasan utama bagi individu dalam menentukan tindakan. Keputusan yang diambil sering kali didasarkan pada interpretasi subjektif terhadap situasi yang dihadapi, bukan pada informasi objektif secara menyeluruh. Hal ini menjelaskan mengapa keputusan yang diambil individu dalam situasi yang sama dapat berbeda secara signifikan (Yu, 2023).

Pada tingkat sosial, persepsi dan interpretasi realitas membentuk realitas sosial yang bersifat kolektif. Persepsi bersama yang dimiliki oleh kelompok atau masyarakat dapat membentuk norma, nilai, dan keyakinan yang mengatur perilaku sosial. Realitas sosial ini kemudian memengaruhi cara individu berinteraksi, berkomunikasi, dan menyesuaikan diri dalam kehidupan bermasyarakat (Zhang, 2023).

Dalam konteks pendidikan dan komunikasi, pemahaman tentang persepsi dan interpretasi realitas menjadi sangat penting. Pendidik, komunikator, dan pembuat kebijakan perlu memahami bahwa pesan yang disampaikan akan ditafsirkan secara berbeda oleh individu dengan latar belakang yang beragam. Oleh karena itu, pendekatan yang mempertimbangkan persepsi audiens menjadi kunci keberhasilan komunikasi dan pembelajaran (Yu, 2023).

Secara keseluruhan, persepsi dan interpretasi realitas merupakan proses psikologis yang kompleks dan dinamis, melibatkan interaksi antara stimulus sensorik, proses kognitif, emosi, bias, serta konteks sosial budaya. Perbedaan persepsi

menjelaskan variasi perilaku individu dalam menghadapi realitas yang sama. Pemahaman yang mendalam mengenai proses ini menjadi dasar penting dalam kajian psikologi perilaku dan penelitian sosial kontemporer (Zhang, 2023).

3.2 Sikap dan Sistem Nilai

Sikap dan sistem nilai merupakan dua konstruk psikologis yang saling berkaitan dan berperan penting dalam membentuk perilaku individu. Sikap merujuk pada kecenderungan evaluatif seseorang terhadap objek, individu, peristiwa, atau gagasan tertentu, sedangkan sistem nilai merupakan seperangkat prinsip dan keyakinan mendasar yang dianggap penting dan menjadi pedoman hidup individu. Dalam psikologi kontemporer, sikap dipahami sebagai ekspresi konkret dari nilai-nilai yang dianut individu dalam konteks tertentu (Maio et al., 2023).

Sikap memiliki karakteristik evaluatif yang mencakup dimensi positif, negatif, atau netral terhadap suatu objek. Evaluasi ini tidak muncul secara kebetulan, melainkan dibentuk melalui proses pembelajaran sosial, pengalaman personal, serta internalisasi nilai budaya. Oleh karena itu, sikap mencerminkan cara individu memaknai realitas sosial dan menentukan respons perilaku yang dianggap sesuai (Eagly & Chaiken, 2023).

Secara struktural, sikap terdiri atas tiga komponen utama, yaitu kognitif, afektif, dan konatif. Komponen kognitif berkaitan dengan keyakinan atau pengetahuan individu terhadap suatu objek,

komponen afektif mencerminkan perasaan atau emosi yang menyertai objek tersebut, sedangkan komponen konatif berkaitan dengan kecenderungan bertindak. Ketiga komponen ini berinteraksi secara dinamis dalam membentuk sikap yang relatif stabil (Bohner & Dickel, 2023).

Sistem nilai berfungsi sebagai kerangka dasar yang lebih mendalam dibandingkan sikap. Nilai bersifat abstrak, relatif stabil, dan menjadi standar internal yang digunakan individu untuk menilai apa yang dianggap baik, benar, dan penting. Nilai tidak hanya memengaruhi sikap, tetapi juga membimbing tujuan hidup, pilihan moral, dan prioritas individu dalam jangka panjang (Schwartz et al., 2023).

Nilai terbentuk melalui proses sosialisasi yang panjang, dimulai dari keluarga, pendidikan, lingkungan sosial, hingga budaya yang lebih luas. Individu menginternalisasi nilai melalui interaksi sosial yang berulang, sehingga nilai tersebut menjadi bagian dari identitas diri. Oleh karena itu, sistem nilai cenderung lebih sulit berubah dibandingkan sikap yang lebih kontekstual (Hitlin & Vaisey, 2023).

Hubungan antara sikap dan sistem nilai bersifat hierarkis. Nilai berperan sebagai fondasi yang melandasi pembentukan sikap terhadap berbagai objek dan situasi. Ketika individu dihadapkan pada isu atau peristiwa tertentu, sistem nilai yang dianut akan memengaruhi cara individu mengevaluasi dan membentuk sikap terhadap isu tersebut (Maio et al., 2023).

Dalam konteks psikologi sosial, sikap berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang membantu individu merespons lingkungan secara efisien. Sikap memungkinkan individu menyederhanakan kompleksitas realitas sosial dengan menyediakan evaluasi cepat terhadap situasi yang dihadapi. Evaluasi ini pada gilirannya memandu perilaku dan pengambilan keputusan (Eagly & Chaiken, 2023).

Sistem nilai juga berperan penting dalam menjaga konsistensi perilaku dan identitas diri. Nilai memberikan arah yang relatif stabil bagi individu dalam menghadapi berbagai situasi kehidupan. Konsistensi antara nilai, sikap, dan perilaku dianggap sebagai indikator integritas psikologis, sedangkan ketidaksesuaian di antara ketiganya dapat menimbulkan ketegangan psikologis (Schwartz et al., 2023).

Sikap dan sistem nilai tidak terlepas dari pengaruh budaya. Budaya menentukan nilai-nilai dominan yang dihargai dalam suatu masyarakat, seperti kolektivisme, individualisme, atau orientasi religius. Nilai budaya ini kemudian memengaruhi sikap individu terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk pekerjaan, pendidikan, dan hubungan sosial (Hitlin & Vaisey, 2023).

Dalam dinamika sosial modern, sikap cenderung lebih mudah berubah dibandingkan nilai. Perubahan informasi, paparan media, dan interaksi sosial yang intens dapat memengaruhi sikap individu dalam waktu relatif singkat. Sebaliknya, perubahan sistem nilai

biasanya terjadi secara gradual dan sering kali berkaitan dengan perubahan sosial yang lebih luas (Bohner & Dickel, 2023).

Sikap dan nilai juga memiliki peran penting dalam pembentukan perilaku prososial dan moral. Nilai-nilai seperti keadilan, empati, dan tanggung jawab sosial mendorong terbentuknya sikap positif terhadap perilaku membantu dan kerja sama. Dengan demikian, sistem nilai berkontribusi pada terciptanya kohesi sosial dan kesejahteraan bersama (Schwartz et al., 2023).

Dalam konteks organisasi dan pendidikan, pemahaman tentang sikap dan sistem nilai menjadi sangat penting. Sikap individu terhadap aturan, tugas, dan otoritas sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang mereka anut. Oleh karena itu, upaya pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan keselarasan antara nilai organisasi dan nilai individu (Maio et al., 2023).

Sikap dan sistem nilai juga memengaruhi proses pengambilan keputusan. Individu cenderung memilih alternatif yang sejalan dengan nilai dan sikap yang dimilikinya, meskipun pilihan tersebut tidak selalu paling rasional secara objektif. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan manusia tidak hanya didasarkan pada pertimbangan logis, tetapi juga pada pertimbangan nilai (Eagly & Chaiken, 2023).

Dalam penelitian psikologi dan ilmu sosial, sikap dan sistem nilai sering digunakan sebagai variabel penting untuk menjelaskan variasi perilaku individu dan kelompok. Pengukuran sikap dan nilai

memberikan wawasan mengenai orientasi psikologis individu terhadap isu sosial, politik, dan budaya kontemporer (Hitlin & Vaisey, 2023).

Secara keseluruhan, sikap dan sistem nilai merupakan komponen psikologis yang fundamental dalam memahami perilaku individu. Sistem nilai menyediakan landasan normatif yang relatif stabil, sedangkan sikap berfungsi sebagai ekspresi evaluatif yang lebih kontekstual. Interaksi keduanya menjelaskan bagaimana individu menafsirkan realitas, membentuk keputusan, dan menampilkan perilaku dalam kehidupan sosial sehari-hari (Schwartz et al., 2023).

3.3 Emosi dan Regulasi Emosional

Emosi merupakan respons psikologis yang kompleks terhadap stimulus internal maupun eksternal yang melibatkan komponen afektif, fisiologis, kognitif, dan perilaku. Emosi berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang membantu individu menilai situasi, mempersiapkan tindakan, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Dalam psikologi kontemporer, emosi dipahami bukan sekadar perasaan sesaat, melainkan proses dinamis yang memengaruhi cara individu berpikir, berperilaku, dan berinteraksi sosial (Gross, 2023).

Emosi memiliki peran sentral dalam kehidupan manusia karena memengaruhi hampir seluruh aspek fungsi psikologis, termasuk persepsi, perhatian, pengambilan keputusan, dan

pembentukan hubungan sosial. Emosi positif seperti kegembiraan dan kepuasan cenderung memperluas pola pikir dan meningkatkan fleksibilitas kognitif, sedangkan emosi negatif seperti kecemasan dan kemarahan dapat mempersempit fokus perhatian dan memengaruhi penilaian individu terhadap situasi tertentu (Keltner et al., 2023).

Secara teoretis, emosi dipandang sebagai hasil interaksi antara stimulus, penilaian kognitif, dan respons fisiologis. Individu tidak hanya bereaksi secara otomatis terhadap peristiwa, tetapi juga menilai makna peristiwa tersebut berdasarkan pengalaman dan keyakinan yang dimiliki. Penilaian inilah yang menentukan jenis emosi yang muncul dan intensitasnya, sehingga emosi bersifat subjektif dan kontekstual (Moors et al., 2023).

Dalam konteks psikologi modern, regulasi emosional menjadi konsep kunci untuk memahami bagaimana individu mengelola emosi yang mereka alami. Regulasi emosional merujuk pada proses sadar maupun tidak sadar yang digunakan individu untuk memantau, mengevaluasi, dan memodifikasi pengalaman serta ekspresi emosi agar sesuai dengan tuntutan situasi dan tujuan pribadi (Gross, 2023).

Regulasi emosional tidak bertujuan untuk menekan emosi secara total, melainkan mengelola emosi agar tidak mengganggu fungsi adaptif individu. Individu yang mampu meregulasi emosinya secara efektif cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang

lebih baik, hubungan sosial yang lebih sehat, serta kemampuan pengambilan keputusan yang lebih optimal (Hofmann & Hay, 2023).

Model proses regulasi emosi yang dikemukakan Gross membedakan strategi regulasi berdasarkan tahapan munculnya emosi, seperti pemilihan situasi, modifikasi situasi, pengalihan perhatian, perubahan kognitif, dan modulasi respons. Strategi yang digunakan pada tahap awal proses emosi umumnya lebih adaptif dibandingkan strategi yang diterapkan setelah emosi muncul secara intens (Gross, 2023).

Salah satu strategi regulasi emosi yang banyak diteliti adalah reappraisal kognitif, yaitu upaya mengubah cara pandang terhadap suatu situasi agar dampak emosionalnya berkurang. Reappraisal dianggap sebagai strategi adaptif karena membantu individu mengelola emosi negatif tanpa menekan ekspresi emosi secara berlebihan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa reappraisal berkaitan dengan kesehatan mental yang lebih baik (Hofmann & Hay, 2023).

Sebaliknya, strategi supresi emosional, yaitu menahan atau menyembunyikan ekspresi emosi, cenderung dikaitkan dengan dampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis. Supresi dapat mengurangi ekspresi emosi secara eksternal, tetapi tidak mengurangi pengalaman emosi internal, sehingga berpotensi meningkatkan stres fisiologis dan ketegangan psikologis (Keltner et al., 2023).

Kemampuan regulasi emosional berkembang sepanjang rentang kehidupan dan dipengaruhi oleh faktor biologis, kognitif, serta lingkungan sosial. Pada masa kanak-kanak, regulasi emosi sangat bergantung pada dukungan orang tua dan lingkungan. Seiring bertambahnya usia, individu secara bertahap mengembangkan strategi regulasi yang lebih mandiri dan kompleks (Moors et al., 2023).

Emosi dan regulasi emosional juga dipengaruhi oleh konteks budaya. Budaya menentukan norma tentang emosi apa yang boleh diekspresikan, kapan emosi diekspresikan, dan bagaimana cara mengekspresikannya. Oleh karena itu, strategi regulasi emosi yang dianggap adaptif dalam satu budaya belum tentu memiliki fungsi yang sama dalam budaya lain (Hofmann & Hay, 2023).

Dalam kehidupan sosial, regulasi emosional berperan penting dalam menjaga kualitas interaksi interpersonal. Individu yang mampu mengelola emosi secara tepat cenderung lebih mampu berempati, berkomunikasi secara efektif, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Regulasi emosi yang buruk, sebaliknya, sering dikaitkan dengan masalah hubungan dan perilaku impulsif (Keltner et al., 2023).

Emosi dan regulasi emosional juga berpengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan. Emosi dapat memberikan informasi penting tentang nilai dan risiko suatu pilihan, tetapi emosi yang tidak terkelola dengan baik dapat mengarah pada keputusan yang bias. Regulasi emosional membantu individu

menyeimbangkan antara respons emosional dan pertimbangan rasional (Gross, 2023).

Dalam konteks pendidikan dan organisasi, regulasi emosional menjadi kompetensi penting yang mendukung kinerja dan adaptasi individu. Individu yang memiliki kemampuan regulasi emosi yang baik cenderung lebih tahan terhadap stres, lebih termotivasi, dan mampu menghadapi tuntutan tugas yang kompleks. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan regulasi emosional menjadi fokus dalam berbagai program intervensi psikologis (Hofmann & Hay, 2023).

Penelitian psikologi terkini menekankan bahwa regulasi emosional bukan sekadar keterampilan individual, tetapi juga proses yang dipengaruhi oleh hubungan sosial dan struktur lingkungan. Dukungan sosial, iklim emosional, dan norma institusional dapat memperkuat atau melemahkan kemampuan individu dalam mengelola emosinya (Moors et al., 2023).

Secara keseluruhan, emosi dan regulasi emosional merupakan aspek fundamental dalam memahami perilaku dan kesejahteraan individu. Emosi memberikan makna dan arah bagi pengalaman manusia, sementara regulasi emosional memungkinkan individu mengelola emosi tersebut secara adaptif. Interaksi keduanya menentukan kualitas fungsi psikologis, hubungan sosial, serta kemampuan individu dalam menghadapi tantangan kehidupan modern (Gross, 2023).

3.4 Kognisi dan Proses Berpikir

Kognisi merupakan seperangkat proses mental yang memungkinkan individu memperoleh, mengolah, menyimpan, dan menggunakan informasi. Proses kognitif mencakup berbagai aktivitas mental seperti persepsi, perhatian, memori, bahasa, penalaran, dan pemecahan masalah. Dalam psikologi modern, kognisi dipahami sebagai fondasi utama yang mendasari cara individu memahami dunia dan menentukan respons perilaku terhadap lingkungan (Goldstein, 2023).

Proses berpikir merupakan bagian sentral dari kognisi yang berkaitan dengan manipulasi informasi secara mental untuk menghasilkan pemahaman, penilaian, dan keputusan. Berpikir memungkinkan individu melampaui stimulus yang bersifat langsung dengan mengolah representasi mental, simbol, dan konsep abstrak. Dengan demikian, berpikir tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga reflektif dan proaktif dalam mengantisipasi konsekuensi tindakan (Sternberg & Funke, 2023).

Salah satu komponen utama dalam kognisi adalah perhatian, yaitu kemampuan untuk memfokuskan sumber daya mental pada informasi tertentu sambil mengabaikan stimulus lain. Perhatian berfungsi sebagai gerbang awal dalam proses berpikir karena hanya informasi yang diperhatikan yang dapat diproses lebih lanjut secara kognitif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas perhatian sangat memengaruhi kualitas berpikir dan pengambilan keputusan (Chun et al., 2023).

Memori juga memegang peran penting dalam kognisi dan proses berpikir. Memori memungkinkan individu menyimpan dan mengakses kembali informasi dari pengalaman masa lalu untuk digunakan dalam situasi saat ini. Proses berpikir sangat bergantung pada interaksi antara memori jangka pendek, memori kerja, dan memori jangka panjang dalam mengintegrasikan informasi baru dengan pengetahuan yang telah ada (Baddeley, 2023).

Proses berpikir tidak dapat dilepaskan dari peran memori kerja, yaitu sistem kognitif yang bertanggung jawab atas penyimpanan sementara dan manipulasi informasi. Memori kerja memungkinkan individu melakukan penalaran, memahami teks, dan memecahkan masalah secara efektif. Kapasitas memori kerja yang terbatas menjadi salah satu faktor penentu kompleksitas proses berpikir yang dapat dilakukan individu (Baddeley, 2023).

Bahasa merupakan alat kognitif yang sangat penting dalam proses berpikir. Melalui bahasa, individu dapat mengorganisasi pikiran, membentuk konsep, dan mengomunikasikan ide secara sistematis. Bahasa juga memengaruhi cara individu mengkategorikan pengalaman dan membangun makna, sehingga turut membentuk pola berpikir dan penalaran (Goldstein, 2023).

Penalaran (*reasoning*) merupakan aspek penting dalam proses berpikir yang memungkinkan individu menarik kesimpulan berdasarkan informasi yang tersedia. Penalaran dapat bersifat deduktif, induktif, maupun abduktif, tergantung pada cara individu memproses hubungan antara premis dan kesimpulan. Kemampuan

penalaran sangat berkaitan dengan kualitas pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Sternberg & Funke, 2023).

Selain penalaran logis, proses berpikir juga melibatkan penggunaan heuristik, yaitu strategi mental sederhana yang digunakan untuk mempercepat pengambilan keputusan. Heuristik sering kali efisien, tetapi dapat menimbulkan bias kognitif ketika digunakan secara tidak tepat. Penelitian kontemporer menekankan bahwa berpikir manusia merupakan hasil interaksi antara proses rasional dan heuristik (Evans, 2023).

Pemecahan masalah merupakan bentuk berpikir kompleks yang melibatkan identifikasi masalah, perumusan strategi, dan evaluasi solusi. Proses ini menuntut fleksibilitas kognitif dan kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai informasi. Individu yang memiliki strategi berpikir yang adaptif cenderung lebih efektif dalam menghadapi masalah baru dan situasi yang tidak terstruktur (Goldstein, 2023).

Kognisi dan proses berpikir juga dipengaruhi oleh faktor emosi dan motivasi. Emosi dapat memperkuat atau menghambat proses berpikir, tergantung pada jenis dan intensitasnya. Motivasi, di sisi lain, menentukan sejauh mana individu bersedia mengalokasikan sumber daya kognitif untuk berpikir secara mendalam dan sistematis (Pessoa, 2023).

Dalam konteks perkembangan, kemampuan kognitif dan proses berpikir mengalami perubahan sepanjang rentang kehidupan. Pada masa kanak-kanak, berpikir bersifat konkret dan

bertahap berkembang menjadi lebih abstrak dan reflektif pada masa dewasa. Perkembangan ini dipengaruhi oleh kematangan biologis, pengalaman belajar, serta lingkungan sosial dan budaya (Sternberg & Funke, 2023).

Budaya juga berperan dalam membentuk kognisi dan proses berpikir. Nilai budaya, sistem pendidikan, dan praktik sosial memengaruhi cara individu memproses informasi dan memecahkan masalah. Oleh karena itu, proses berpikir tidak bersifat universal sepenuhnya, melainkan dipengaruhi oleh konteks sosial budaya tempat individu berkembang (Goldstein, 2023).

Dalam dunia pendidikan dan organisasi, pemahaman tentang kognisi dan proses berpikir menjadi dasar bagi pengembangan strategi pembelajaran dan pengambilan keputusan. Pendekatan yang mendukung berpikir kritis, reflektif, dan kreatif terbukti meningkatkan kualitas kinerja dan kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan lingkungan (Evans, 2023).

Penelitian psikologi kognitif kontemporer juga menekankan bahwa berpikir bukan proses yang sepenuhnya sadar. Banyak proses kognitif berlangsung secara otomatis dan di luar kesadaran individu. Interaksi antara proses sadar dan tidak sadar membentuk cara individu menilai situasi dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari (Pessoa, 2023).

Secara keseluruhan, kognisi dan proses berpikir merupakan mekanisme fundamental yang memungkinkan individu memahami realitas, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah. Kognisi

menyediakan struktur mental untuk memproses informasi, sementara proses berpikir mengarahkan penggunaan struktur tersebut secara adaptif. Pemahaman yang mendalam tentang kedua aspek ini menjadi landasan penting dalam kajian psikologi perilaku dan ilmu sosial kontemporer (Goldstein, 2023).

BAB IV

KONSEP DAN MODEL DINAMIKA MOTIVASI

4.1 Pengantar Motivasi dalam Psikologi Industri

Motivasi merupakan fondasi utama psikologi industri yang berfungsi menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja individu demi mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022). Lebih dari sekadar dorongan statis, motivasi adalah proses dinamis yang terbentuk dari interaksi antara faktor internal (kebutuhan personal) dan eksternal (lingkungan kerja) (Luthans, 2011). Dalam konteks modern, pemahaman motivasi telah bergeser dari pendekatan mekanistik ke humanistik. Faktor psikologis seperti otonomi dan makna kerja kini dianggap lebih krusial dibandingkan sekadar kontrol struktural atau insentif finansial (Deci & Ryan, 2000; Noe et al., 2020).

Secara strategis, motivasi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja dan retensi karyawan. Namun, dorongan motivasi yang tinggi harus diimbangi dengan dukungan sumber daya yang memadai untuk mencegah risiko kelelahan kerja atau *burnout* (Bakker & Demerouti, 2017). Kesimpulannya, motivasi bertindak sebagai jembatan vital yang menyelaraskan aspirasi individu dengan tujuan organisasi.

4.2 Konsep Dasar Motivasi Kerja

1. Hakikat Motivasi sebagai Proses Psikologis

Dalam psikologi industri, motivasi didefinisikan sebagai mekanisme internal dinamis yang berfungsi menginisiasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja, menghubungkan kondisi psikologis individu dengan tindakan nyata (Kanfer et al., 2017).

Sebagai proses yang adaptif, motivasi melibatkan siklus kognitif dan afektif:

- a. Identifikasi: Bermula dari kesadaran akan kebutuhan atau ketidakseimbangan internal.
- b. Strategi: Individu menilai situasi dan menetapkan tujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- c. Evaluasi: Proses ini berulang dan berkembang berdasarkan umpan balik serta pengalaman (Luthans, 2011).

Penting untuk dipahami bahwa perilaku kerja yang tampak sama dapat didorong oleh motif yang berbeda. Oleh karena itu, pemahaman motivasi harus berfokus pada mekanisme psikologis yang mendasarinya, bukan sekadar pada hasil kerja (Robbins & Judge, 2022).

2. Hubungan antara Kebutuhan, Dorongan, Tujuan, dan Perilaku Kerja

Motivasi kerja berakar pada hubungan yang saling terkait antara kebutuhan, dorongan, tujuan, dan perilaku kerja.

Kebutuhan merujuk pada kondisi internal individu yang dirasakan sebagai kekurangan atau ketidakseimbangan, baik bersifat fisiologis, psikologis, maupun sosial. Ketika kebutuhan tersebut belum terpenuhi, individu akan mengalami dorongan (*drive*) yang memicu keinginan untuk bertindak (Pinder, 2014).

Dorongan ini kemudian diarahkan melalui penetapan tujuan kerja. Tujuan berfungsi sebagai representasi kognitif dari hasil yang ingin dicapai dan menjadi acuan bagi individu dalam memilih perilaku kerja tertentu. Dalam konteks organisasi, tujuan dapat bersifat personal, seperti pengembangan karier, maupun bersifat organisasional, seperti pencapaian target kinerja. Kejelasan dan makna tujuan sangat menentukan kekuatan motivasi yang muncul (Locke & Latham, 2002).

Perilaku kerja merupakan wujud interaksi antara kebutuhan, dorongan, dan tujuan, di mana individu memilih tindakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai tujuan. Konsekuensi yang sesuai harapan akan memperkuat motivasi, sedangkan hasil yang tidak sesuai dapat mendorong penyesuaian tujuan, strategi, atau tingkat usaha (Noe et al., 2020). Proses ini bersifat siklik, karena pengalaman kerja memengaruhi kebutuhan dan tujuan selanjutnya, sehingga motivasi terus berkembang seiring dinamika individu dan organisasi.

3. Motivasi sebagai Energi, Arah, dan Persistensi Perilaku

Dalam literatur psikologi industri, motivasi dikonseptualisasikan melalui tiga komponen kunci yang membedakan kinerja antar individu (Kanfer et al., 2017; Robbins & Judge, 2022):

- a. Energi (Intensitas): Mengacu pada seberapa keras usaha yang dikeluarkan dan kesiapan individu dalam mengatasi hambatan kerja.
- b. Arah (Fokus): Berkaitan dengan pemilihan tindakan yang selaras dengan tujuan dan ekspektasi organisasi, memastikan energi tidak terbuang percuma.
- c. Persistensi (Ketekunan): Durasi individu mempertahankan usaha dalam jangka waktu lama, terutama saat menghadapi kesulitan. Penting untuk dipahami bahwa persistensi tinggi tanpa dukungan lingkungan yang memadai dapat berujung pada kelelahan kerja atau *burnout* (Bakker & Demerouti, 2017).

Secara keseluruhan, integrasi ketiga komponen ini menjelaskan alasan individu dengan kemampuan yang setara dapat menunjukkan tingkat kinerja yang berbeda, serta menekankan pentingnya proses psikologis di balik hasil kerja.

4.3 Teori-Teori Klasik Motivasi

Teori-teori klasik motivasi merupakan fondasi awal dalam perkembangan psikologi industri dan organisasi. Meskipun sebagian konsepnya dikembangkan pada konteks organisasi yang relatif stabil dan struktural, teori-teori ini memberikan kerangka dasar untuk memahami mengapa individu terdorong untuk bekerja, “bagaimana” individu merespons kondisi kerja, serta peran kebutuhan dan imbalan dalam membentuk perilaku kerja. Tiga pendekatan utama dalam teori motivasi klasik, yaitu teori kebutuhan, teori kepuasan dan ketidakpuasan kerja, serta pandangan tradisional tentang insentif dan imbalan.

1. Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan memandang motivasi sebagai upaya individu untuk memenuhi kebutuhan internal yang belum terpenuhi, sebagaimana dijelaskan dalam hierarki kebutuhan Maslow dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943). Dalam konteks kerja, motivasi muncul ketika pekerjaan membantu pemenuhan kebutuhan ekonomi, sosial, atau psikologis. Variasi tingkat kebutuhan menjelaskan perbedaan motivasi antarindividu, meskipun hierarki kebutuhan tidak selalu bersifat kaku dalam organisasi modern. Kendati memiliki keterbatasan, teori kebutuhan tetap relevan sebagai kerangka dasar dalam memahami hubungan antara kebutuhan psikologis dan motivasi kerja (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2022).

2. Teori Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Teori kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yang dipengaruhi oleh Herzberg, membedakan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) dan faktor motivator sebagai dua sumber yang berbeda dari ketidakpuasan dan kepuasan kerja (Herzberg et al., 1959). Faktor pemeliharaan, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi, mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi, sedangkan faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri berperan langsung dalam meningkatkan motivasi kerja. Meskipun pemisahan faktor ini tidak selalu mudah diterapkan dalam organisasi yang kompleks, teori dua faktor tetap relevan sebagai dasar pemahaman bahwa peningkatan motivasi memerlukan lebih dari sekadar perbaikan kondisi kerja (Noe et al., 2020).

3. Pandangan Tradisional tentang Insentif dan Imbalan

Pandangan tradisional tentang motivasi sangat dipengaruhi oleh pendekatan ekonomi dan manajemen ilmiah, yang memandang manusia sebagai individu rasional yang termotivasi terutama oleh imbalan material. Dalam pendekatan ini, motivasi dipahami sebagai respons terhadap sistem insentif, seperti upah, bonus, dan hukuman. Individu diasumsikan akan meningkatkan usaha kerjanya apabila imbalan yang diterima dianggap sepadan dengan kontribusi yang diberikan (Taylor, 1911).

Dalam psikologi industri awal, pendekatan ini banyak digunakan karena relatif mudah diterapkan dan diukur. Sistem insentif finansial dianggap efektif untuk meningkatkan produktivitas dan mengendalikan perilaku kerja. Namun, pendekatan ini cenderung mengabaikan faktor psikologis yang lebih kompleks, seperti makna kerja, kepuasan intrinsik, dan hubungan sosial di tempat kerja (Pinder, 2014). Seiring berkembangnya kajian motivasi, pandangan tradisional tentang insentif dan imbalan mulai dipandang sebagai tidak cukup untuk menjelaskan perilaku kerja secara komprehensif. Insentif eksternal yang berlebihan bahkan dapat mengurangi motivasi intrinsik dalam beberapa kondisi. Meskipun demikian, sistem imbalan tetap memiliki peran penting dalam organisasi, terutama dalam memenuhi kebutuhan dasar dan menciptakan rasa keadilan. Oleh karena itu, pandangan tradisional ini menjadi dasar bagi integrasi pendekatan motivasi ekstrinsik dan intrinsik dalam teori-teori motivasi modern.

4.4 Teori Motivasi Kontemporer dalam Dunia Kerja

Perkembangan organisasi modern yang ditandai oleh kompleksitas tugas, tuntutan inovasi, serta perubahan lingkungan kerja yang cepat mendorong lahirnya teori-teori motivasi kontemporer. Berbeda dengan teori klasik yang menekankan

pemenuhan kebutuhan dasar dan insentif eksternal, teori motivasi kontemporer lebih menyoroti proses psikologis internal, regulasi diri, serta peran makna dan nilai personal dalam mendorong perilaku kerja. Tiga pendekatan utama yang banyak digunakan dalam psikologi industri saat ini, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik, teori tujuan dan regulasi diri, serta motivasi berbasis makna kerja dan nilai personal.

1. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik membedakan sumber dorongan kerja individu. Motivasi intrinsik muncul karena aktivitas kerja dianggap menarik dan bermakna, sedangkan motivasi ekstrinsik didorong oleh konsekuensi eksternal seperti imbalan atau hukuman (Deci & Ryan, 2000). Motivasi intrinsik berkaitan dengan keterlibatan, kreativitas, dan keberlanjutan kinerja, sementara motivasi ekstrinsik berperan penting dalam pemenuhan kebutuhan dasar dan kejelasan ekspektasi kerja (Gagné & Deci, 2005). Namun, imbalan eksternal yang bersifat mengontrol dapat melemahkan motivasi intrinsik, sehingga sistem penghargaan perlu dirancang untuk mendukung otonomi dan kompetensi individu (Robbins & Judge, 2022).

2. Teori Tujuan dan Regulasi Diri

Teori tujuan menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, disertai umpan balik yang jelas, dapat meningkatkan kinerja dengan mengarahkan perhatian,

usaha, dan persistensi perilaku kerja (Locke & Latham, 2002). Teori ini berkaitan erat dengan regulasi diri, yaitu kemampuan individu untuk memantau dan menyesuaikan perilaku dalam mencapai tujuan, sehingga mampu mempertahankan motivasi dalam menghadapi tuntutan kerja yang kompleks (Kanfer et al., 2017). Dalam organisasi modern, keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan serta praktik umpan balik berkelanjutan menjadi kunci bagi motivasi yang lebih kuat dan berkelanjutan (Noe et al., 2020).

3. Motivasi Berbasis Makna Kerja dan Nilai Personal

Pendekatan motivasi kontemporer menekankan makna kerja dan nilai personal sebagai sumber motivasi yang kuat. Makna kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan dipandang bernilai dan selaras dengan tujuan serta nilai individu, sehingga berkontribusi pada keterlibatan dan kesejahteraan psikologis (Rosso et al., 2010). Dalam konteks kerja modern, keselarasan antara pekerjaan dan nilai personal mendorong komitmen, ketahanan psikologis, serta kesiapan menghadapi perubahan (Wrzesniewski et al., 2013). Oleh karena itu, motivasi dipahami sebagai proses internal yang dipengaruhi oleh makna dan identitas kerja, bukan semata hasil insentif atau tujuan formal.

4.5 Model Dinamika Motivasi dalam Organisasi

Berbeda dengan pendekatan statis yang memandang motivasi sebagai karakteristik individual yang relatif tetap, psikologi industri dan organisasi kontemporer menempatkan motivasi sebagai proses dinamis yang terus berkembang seiring interaksi individu dengan pekerjaan dan konteks organisasi. Model dinamika motivasi menekankan bahwa tingkat, arah, dan kualitas motivasi dapat berubah akibat pengalaman kerja, tuntutan situasional, serta hubungan sosial di lingkungan kerja. Tiga aspek utama dalam dinamika motivasi, yaitu interaksi antara individu, pekerjaan, dan konteks organisasi; perubahan motivasi sepanjang siklus kerja; serta peran umpan balik, pengalaman kerja, dan lingkungan sosial.

1. Interaksi antara Individu, Pekerjaan, dan Konteks Organisasi

Motivasi kerja terbentuk dari interaksi antara karakteristik individu, pekerjaan, dan konteks organisasi. Keselarasan antara kebutuhan dan nilai individu dengan tuntutan serta sumber daya pekerjaan cenderung meningkatkan motivasi, sedangkan ketidaksesuaian dapat memicu penurunan motivasi dan kelelahan kerja (Kanfer et al., 2017; Bakker & Demerouti, 2017). Dalam hal ini, budaya, iklim psikologis, dan gaya kepemimpinan berperan sebagai konteks yang dapat memperkuat atau melemahkan motivasi, tergantung pada sejauh mana organisasi mendukung otonomi, keadilan, dan pembelajaran (Gagné & Deci, 2005).

2. Perubahan Motivasi Sepanjang Siklus Kerja

Motivasi kerja berubah sepanjang siklus karier. Pada tahap awal, motivasi dipengaruhi oleh eksplorasi, pembelajaran, dan pengakuan, kemudian bergeser ke arah stabilitas, pengembangan kompetensi, serta pencarian makna dan kontribusi yang lebih luas seiring bertambahnya pengalaman (Pinder, 2014). Perubahan peran dan konteks organisasi dapat memperkuat atau melemahkan motivasi, tergantung pada keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja (Noe et al., 2020). Oleh karena itu, pemahaman dinamika motivasi sepanjang karier penting untuk merancang intervensi yang adaptif dan sesuai dengan tahap perkembangan karyawan.

3. Peran Umpan Balik, Pengalaman Kerja, dan Lingkungan Sosial

Umpan balik berperan sebagai mekanisme utama yang menghubungkan perilaku kerja dengan perubahan motivasi, dengan memberikan informasi mengenai keselarasan perilaku terhadap tujuan serta membantu penyesuaian usaha kerja. Umpan balik yang jelas dan konstruktif dapat memperkuat motivasi, sedangkan umpan balik yang tidak konsisten berisiko menurunkannya (Locke & Latham, 2002). Selain itu, pengalaman kerja sehari-hari termasuk keberhasilan, kegagalan, dan proses pembelajaran membentuk persepsi kompetensi dan makna

kerja yang memengaruhi motivasi intrinsik (Bandura, 1997). Lingkungan sosial kerja, seperti dukungan atasan dan rekan kerja, turut menentukan keberlanjutan motivasi, sehingga motivasi kerja merupakan hasil interaksi antara proses individual dan sosial dalam organisasi (Robbins & Judge, 2022).

4.6 Faktor Individual dalam Dinamika Motivasi Kerja

Motivasi kerja tidak dapat dipahami secara seragam karena setiap individu membawa karakteristik psikologis yang berbeda ke dalam lingkungan kerja. Perbedaan dalam kebutuhan, nilai, sikap, kepribadian, serta harapan karier menyebabkan individu merespons situasi kerja yang sama dengan tingkat dan bentuk motivasi yang berbeda. Oleh karena itu, psikologi industri menempatkan faktor individual sebagai komponen kunci dalam model dinamika motivasi kerja.

1. Kebutuhan Psikologis

Kebutuhan psikologis merupakan sumber utama motivasi kerja, yang mencakup kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Pemenuhan kebutuhan ini mendorong motivasi intrinsik yang berkelanjutan serta meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan kerja (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Sebaliknya, ketidakpenuhan kebutuhan psikologis dapat menurunkan motivasi, memicu perilaku

kerja minimal, dan meningkatkan risiko kelelahan kerja, sehingga menjelaskan perbedaan respons motivasional individu terhadap kondisi kerja yang sama.

2. Nilai, Sikap, dan Kepribadian

Nilai, sikap, dan kepribadian merupakan karakteristik individual yang relatif stabil dan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai dan sikap menentukan makna serta evaluasi individu terhadap pekerjaan, sementara kepribadian membentuk kecenderungan respons terhadap tuntutan dan peluang kerja. Individu dengan nilai yang selaras dengan organisasi serta karakteristik seperti ketekunan dan orientasi sosial yang sesuai cenderung menunjukkan motivasi dan persistensi kerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2022; Kanfer et al., 2017). Perbedaan karakteristik ini menjelaskan mengapa strategi motivasi yang sama dapat berdampak berbeda pada setiap individu, sehingga pendekatan yang seragam berisiko kurang efektif.

3. Harapan dan Tujuan Karier

Harapan dan tujuan karier memengaruhi bagaimana individu memaknai pekerjaan dalam jangka panjang. Harapan berkaitan dengan keyakinan akan keberhasilan usaha kerja, sedangkan tujuan karier mencerminkan arah dan aspirasi profesional individu (Vroom, 1964). Individu dengan harapan tinggi dan tujuan karier yang jelas

cenderung menunjukkan motivasi yang lebih kuat karena memandang pekerjaan sebagai bagian dari pencapaian jangka panjang, sementara ketidaksesuaian antara tujuan karier dan peran kerja dapat menurunkan motivasi (Noe et al., 2020). Selain itu, perbedaan tahap karier membentuk prioritas motivasional yang berbeda, sehingga respons motivasi terhadap situasi kerja yang sama dapat bervariasi antarindividu. Perbedaan kebutuhan psikologis, nilai, kepribadian, serta harapan karier menyebabkan individu merespons situasi dan kebijakan kerja yang sama secara berbeda. Kebijakan organisasi dapat meningkatkan motivasi sebagian karyawan, namun menurunkannya pada karyawan lain dengan karakteristik berbeda. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perbedaan individu penting agar organisasi dapat merancang pendekatan motivasi yang fleksibel, adaptif, serta mendukung kinerja dan kesejahteraan psikologis secara berkelanjutan.

4.7 Faktor Organisasional dan Kontekstual dalam Motivasi Kerja

Selain faktor individual, motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan konteks organisasi tempat individu beraktivitas. Organisasi berperan sebagai sistem yang menyediakan struktur, aturan, serta pengalaman kerja yang dapat berfungsi sebagai fasilitator maupun penghambat motivasi. Melalui desain

pekerjaan, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan budaya organisasi, organisasi secara langsung membentuk bagaimana individu memaknai pekerjaannya dan seberapa besar usaha yang bersedia mereka keluarkan. Tiga komponen utama lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja.

1. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan faktor organisasional yang berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, mencakup struktur tugas, variasi keterampilan, otonomi, tanggung jawab, serta umpan balik. Pekerjaan yang bermakna dan memberikan otonomi cenderung meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja, sedangkan pekerjaan yang monoton dan sangat terkontrol dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan kejenuhan (Hackman & Oldham, 1980; Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks kerja modern, desain pekerjaan yang adaptif menjadi kunci untuk menjaga motivasi kerja secara berkelanjutan.

2. Sistem Penghargaan dan Keadilan Organisasi

Sistem penghargaan mengaitkan kinerja dengan konsekuensi yang diterima individu, baik finansial maupun nonfinansial. Efektivitasnya tidak hanya ditentukan oleh besaran imbalan, tetapi juga oleh persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Colquitt et al., 2013). Persepsi keadilan yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan terhadap organisasi, sedangkan

ketidakadilan berisiko menurunkan motivasi dan memicu perilaku kerja negatif (Greenberg, 1990). Oleh karena itu, sistem penghargaan yang konsisten, transparan, dan berorientasi jangka panjang menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan motivasi kerja.

3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan dan budaya organisasi membentuk konteks sosial yang sangat memengaruhi motivasi kerja. Gaya kepemimpinan menentukan kejelasan arah, kualitas umpan balik, serta tingkat dukungan dan pemberdayaan karyawan, sementara budaya organisasi mbingkai nilai, norma, dan makna kerja yang dianut bersama (Yukl, 2013; Schein, 2010). Interaksi keduanya menentukan apakah lingkungan kerja berfungsi sebagai fasilitator atau penghambat motivasi, sehingga organisasi berperan penting dalam membentuk pengalaman psikologis karyawan.

Organisasi berperan strategis sebagai fasilitator maupun penghambat motivasi kerja. Desain pekerjaan yang bermakna, sistem penghargaan yang adil, serta kepemimpinan dan budaya yang mendukung dapat memperkuat motivasi dan keterlibatan kerja, sedangkan ketidaksesuaian faktor-faktor tersebut dapat melemahkan motivasi. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja memerlukan peran aktif organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

4.8 Tantangan Motivasi dalam Dunia Kerja Modern

Perkembangan lingkungan kerja global dalam dua dekade terakhir menghadirkan tantangan baru bagi pemahaman dan pengelolaan motivasi kerja. Digitalisasi, perubahan karakteristik tenaga kerja, serta meningkatnya ketidakpastian menuntut organisasi dan psikologi industri untuk meninjau kembali model-model motivasi yang bersifat statis dan konvensional. Tiga isu kontemporer utama yang memengaruhi motivasi kerja, sekaligus menegaskan perlunya pembaruan dan adaptasi model motivasi agar tetap relevan dengan dinamika dunia kerja saat ini.

1. Digitalisasi dan Kerja Fleksibel

Digitalisasi mengubah cara kerja melalui fleksibilitas seperti kerja jarak jauh dan hibrida, yang berpotensi meningkatkan otonomi, keseimbangan kerja-kehidupan, serta motivasi intrinsik (Bakker & Demerouti, 2017). Namun, digitalisasi juga menimbulkan tantangan berupa kaburnya batas kerja-nonkerja, meningkatnya tuntutan responsivitas, dan risiko kelelahan digital yang dapat menurunkan motivasi (Derks et al., 2014). Oleh karena itu, model motivasi perlu memasukkan teknologi sebagai faktor kontekstual yang memengaruhi kebutuhan psikologis, regulasi diri, dan kesejahteraan kerja.

2. Perubahan Generasi Tenaga Kerja

Perubahan komposisi generasi tenaga kerja memengaruhi sumber dan bentuk motivasi kerja karena perbedaan nilai,

ekspektasi, dan orientasi kerja antar generasi (Twenge et al., 2010). Generasi muda cenderung menekankan makna kerja, pengembangan, dan fleksibilitas, sedangkan generasi senior lebih memprioritaskan stabilitas, struktur, dan pengakuan pengalaman. Perbedaan ini menuntut organisasi untuk meninggalkan pendekatan motivasi yang seragam dan mempertimbangkan faktor generasional sebagai konteks penting dalam perancangan intervensi motivasi.

3. Ketidakpastian dan Tuntutan Adaptasi Berkelanjutan

Lingkungan kerja yang semakin tidak pasti menuntut individu untuk terus beradaptasi dan memperbarui kompetensi, yang dapat menjadi sumber tantangan maupun peluang motivasional (Van den Heuvel et al., 2010). Ketidakpastian dapat mendorong pembelajaran dan perkembangan, tetapi juga berisiko menimbulkan kecemasan dan penurunan motivasi jika tidak didukung oleh organisasi. Oleh karena itu, model motivasi perlu mengintegrasikan ketahanan psikologis, pembelajaran berkelanjutan, dan kesiapan perubahan sebagai bagian dari dinamika motivasi kerja dalam konteks yang tidak pasti.

Digitalisasi, perubahan generasi tenaga kerja, dan ketidakpastian lingkungan kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja bersifat dinamis dan terus berkembang. Model motivasi perlu diperbarui dengan mengintegrasikan faktor teknologi, keberagaman tenaga kerja, dan dinamika

perubahan agar tetap relevan dalam konteks kontemporer. Pendekatan yang adaptif dan kontekstual memungkinkan organisasi mendukung kinerja sekaligus kesejahteraan dan keberlanjutan sumber daya manusia.

4.9 Implikasi Praktis Model Motivasi bagi Praktik Psikologi Industri

Kajian mengenai konsep dan model dinamika motivasi tidak hanya memiliki nilai teoretis, tetapi juga memberikan landasan penting bagi praktik psikologi industri dan organisasi. Pemahaman yang komprehensif tentang motivasi memungkinkan organisasi merancang kebijakan dan intervensi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Penerapan konsep dan model motivasi dalam praktik, khususnya dalam perancangan intervensi motivasi, pengelolaan sumber daya manusia, serta peran psikolog industri dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan.

1. Perancangan Intervensi Motivasi

Intervensi motivasi merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan atau memulihkan motivasi kerja melalui perubahan pada individu, pekerjaan, atau konteks organisasi. Karena motivasi bersifat dinamis, intervensi yang efektif tidak hanya berfokus pada insentif, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan psikologis, kejelasan tujuan, dan kualitas pengalaman kerja (Kanfer et al., 2017).

Pendekatan berbasis teori motivasi membantu mengidentifikasi sumber masalah dan merancang intervensi yang tepat, seperti redesign pekerjaan, peningkatan umpan balik, atau penguatan makna kerja, yang perlu dievaluasi secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan kebutuhan individu dan organisasi (Bakker & Demerouti, 2017).

2. Pengelolaan SDM dan Pengembangan Karyawan

Motivasi kerja merupakan pilar utama dalam pengelolaan SDM yang memengaruhi rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan retensi karyawan. Model motivasi membantu organisasi merancang praktik SDM yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses psikologis yang mendukung keterlibatan dan komitmen kerja (Noe et al., 2020). Pengembangan karyawan yang selaras dengan kebutuhan dan tujuan karier, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan, berperan sebagai sumber umpan balik yang memperkuat motivasi dan regulasi diri individu (Robbins & Judge, 2022).

3. Peran Psikolog Industri dalam Meningkatkan Motivasi Berkelanjutan

Psikolog industri berperan strategis dalam menjembatani teori motivasi dan praktik organisasi melalui asesmen motivasi, perancangan serta evaluasi intervensi, dan

pemberian rekomendasi berbasis data (Pinder, 2014). Perannya tidak hanya berfokus pada peningkatan motivasi jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan sistem dan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, kepemimpinan suportif, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan pendekatan yang adaptif dan berbasis bukti, psikolog industri membantu organisasi mencapai kinerja yang tinggi sekaligus menjaga keberlanjutan sumber daya manusia.

BAB V

KONSEP REWARD DAN PUNISHMENT

5.1 Landasan Teoretis Reward dan Punishment

Landasan teoretis reward dan punishment berakar kuat dalam kajian psikologi perilaku yang memandang perilaku manusia sebagai hasil dari interaksi antara stimulus dan respons. Reward dan punishment dipahami sebagai mekanisme penguatan yang digunakan untuk membentuk, mempertahankan, atau mengubah perilaku individu. Dalam perspektif teoretis, kedua konsep ini tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol perilaku, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran yang sistematis (Domjan, 2023).

Teori behaviorisme merupakan fondasi utama dalam menjelaskan konsep reward dan punishment. Behaviorisme menekankan bahwa perilaku dapat dipelajari dan dimodifikasi melalui konsekuensi yang mengikuti suatu tindakan. Reward diberikan untuk meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku yang diinginkan, sedangkan punishment bertujuan menurunkan frekuensi perilaku yang tidak diharapkan. Pendekatan ini menempatkan konsekuensi sebagai faktor kunci dalam pembentukan perilaku (Pierce & Cheney, 2023).

Salah satu tokoh sentral dalam teori behaviorisme adalah B. F. Skinner melalui teori pengkondisian operan. Skinner menjelaskan

bahwa perilaku operan dipengaruhi oleh penguatan (*reinforcement*) dan hukuman (*punishment*). Penguatan positif berupa reward meningkatkan probabilitas perilaku, sedangkan punishment memberikan konsekuensi tidak menyenangkan untuk mengurangi perilaku tertentu. Teori ini masih relevan dan banyak diaplikasikan dalam konteks pendidikan dan organisasi modern (Pierce & Cheney, 2023).

Dalam kerangka teoretis pengkondisian operan, reward dipandang sebagai stimulus yang memperkuat hubungan antara perilaku dan konsekuensinya. Reward dapat bersifat material maupun simbolik, dan efektivitasnya bergantung pada relevansi serta waktu pemberiannya. Penelitian kontemporer menegaskan bahwa reward yang diberikan secara konsisten dan tepat waktu lebih efektif dalam membentuk perilaku adaptif (Domjan, 2023).

Punishment, dalam perspektif teoretis, dipahami sebagai konsekuensi yang bertujuan mengurangi atau menghentikan perilaku yang tidak diinginkan. Namun, teori modern menekankan bahwa punishment memiliki keterbatasan karena dapat menimbulkan dampak psikologis negatif jika tidak diterapkan secara proporsional. Oleh karena itu, penggunaan punishment memerlukan landasan etis dan pedagogis yang kuat agar tidak merugikan perkembangan individu (Bear, 2023).

Selain behaviorisme, teori pembelajaran sosial juga memberikan landasan teoretis penting bagi reward dan punishment. Teori ini menekankan bahwa individu belajar tidak

hanya melalui pengalaman langsung, tetapi juga melalui observasi terhadap konsekuensi yang dialami orang lain. Reward dan punishment yang diterima oleh model sosial dapat memengaruhi perilaku individu yang mengamati (Bandura dalam Schunk & DiBenedetto, 2023).

Teori kognitif kontemporer memberikan perspektif tambahan dengan menekankan peran proses mental dalam merespons reward dan punishment. Individu tidak sekadar bereaksi secara otomatis terhadap konsekuensi, tetapi juga menafsirkan makna dari reward dan punishment tersebut. Interpretasi kognitif ini menentukan apakah suatu konsekuensi akan efektif dalam mengubah perilaku (Schunk & DiBenedetto, 2023).

Dalam teori motivasi, reward dan punishment dikaitkan dengan motivasi ekstrinsik. Reward berfungsi sebagai pendorong eksternal untuk melakukan suatu tindakan, sedangkan punishment berfungsi sebagai penghalang perilaku tertentu. Namun, teori motivasi modern memperingatkan bahwa ketergantungan berlebihan pada reward dan punishment dapat melemahkan motivasi intrinsik individu (Ryan & Deci, 2023).

Teori *self-determination* menekankan bahwa reward yang bersifat mengontrol dapat mengurangi otonomi individu, sehingga berdampak negatif terhadap motivasi jangka panjang. Sebaliknya, reward yang bersifat informatif dan mendukung kompetensi dapat memperkuat keterlibatan dan pembelajaran. Dengan demikian,

landasan teoretis reward harus mempertimbangkan kebutuhan psikologis dasar individu (Ryan & Deci, 2023).

Dalam perspektif pendidikan, teori behavioristik dan kognitif digunakan secara komplementer untuk menjelaskan efektivitas reward dan punishment. Reward digunakan untuk memperkuat perilaku belajar yang positif, sedangkan punishment diterapkan secara terbatas untuk menjaga disiplin. Pendekatan teoretis modern mendorong penggunaan punishment sebagai upaya korektif, bukan represif (Bear, 2023).

Landasan teoretis reward dan punishment juga mencakup teori manajemen perilaku dalam organisasi. Dalam konteks ini, reward dan punishment dipandang sebagai instrumen pengelolaan kinerja. Teori penguatan menyatakan bahwa sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan (Luthans & Youssef-Morgan, 2023).

Teori evaluasi kognitif menyoroti pentingnya persepsi keadilan dalam penerapan reward dan punishment. Individu akan merespons secara positif jika mereka memandang reward dan punishment sebagai adil dan konsisten. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan efektivitas penguatan perilaku (Ryan & Deci, 2023).

Dalam kajian psikologi perkembangan, reward dan punishment dipahami sebagai alat sosialisasi yang membantu individu memahami norma dan aturan sosial. Namun, teori modern menekankan bahwa efektivitas reward dan punishment

bergantung pada tahap perkembangan individu serta kualitas hubungan antara pemberi dan penerima konsekuensi (Bear, 2023).

Secara etis, landasan teoretis reward dan punishment menuntut penerapan yang humanis dan berorientasi pada pembelajaran. Teori pendidikan dan psikologi kontemporer menolak penggunaan punishment yang bersifat merendahkan atau menyakiti, dan lebih menekankan pendekatan restoratif yang mendukung pertumbuhan individu (Domjan, 2023).

Secara keseluruhan, landasan teoretis reward dan punishment bersumber dari berbagai pendekatan psikologi, mulai dari behaviorisme, pembelajaran sosial, kognitif, hingga teori motivasi modern. Integrasi berbagai perspektif ini menunjukkan bahwa reward dan punishment bukan sekadar alat kontrol perilaku, melainkan instrumen pembelajaran yang kompleks dan harus diterapkan secara bijaksana, kontekstual, serta berlandaskan prinsip psikologis dan etis yang kuat (Ryan & Deci, 2023).

5.2 Jenis-Jenis Reward

Reward merupakan bentuk penguatan positif yang diberikan untuk meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku yang diharapkan. Dalam kajian psikologi dan manajemen perilaku, reward dipahami sebagai konsekuensi yang menyenangkan atau bernilai bagi individu sehingga mendorong pengulangan perilaku tertentu. Reward tidak bersifat tunggal, melainkan memiliki

berbagai jenis yang berbeda dalam bentuk, fungsi, dan dampaknya terhadap motivasi serta perilaku individu (Domjan, 2023).

Secara umum, reward dapat diklasifikasikan berdasarkan sifatnya menjadi reward intrinsik dan reward ekstrinsik. Reward intrinsik berasal dari kepuasan internal individu, seperti rasa pencapaian, kebanggaan, atau kesenangan dalam melakukan suatu aktivitas. Jenis reward ini dianggap lebih berkelanjutan karena berkaitan langsung dengan kebutuhan psikologis individu, terutama otonomi dan kompetensi (Ryan & Deci, 2023).

Reward ekstrinsik merupakan bentuk penghargaan yang berasal dari luar individu, seperti uang, hadiah, nilai, atau pujian. Reward ini sering digunakan dalam konteks pendidikan dan organisasi karena mudah diidentifikasi dan diukur. Meskipun efektif dalam jangka pendek, penggunaan reward ekstrinsik perlu dikelola secara hati-hati agar tidak mengurangi motivasi intrinsik individu (Ryan & Deci, 2023).

Berdasarkan bentuknya, reward material merupakan jenis reward yang paling konkret. Reward material meliputi uang, barang, bonus, atau fasilitas tertentu yang memiliki nilai ekonomi. Dalam konteks organisasi, reward material sering digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan karena memberikan manfaat langsung yang dirasakan individu (Luthans & Youssef-Morgan, 2023).

Selain reward material, terdapat reward nonmaterial yang bersifat simbolik dan psikologis. Reward nonmaterial mencakup

pujian, pengakuan, status sosial, dan kesempatan pengembangan diri. Penelitian menunjukkan bahwa reward nonmaterial dapat memiliki dampak motivasional yang kuat, terutama ketika individu menghargai pengakuan dan makna sosial dari perilaku yang dilakukan (Bear, 2023).

Reward sosial merupakan jenis reward yang diperoleh melalui interaksi dengan orang lain. Bentuk reward ini meliputi penerimaan sosial, dukungan emosional, dan rasa dihargai dalam kelompok. Reward sosial sangat penting dalam konteks pendidikan dan sosial karena memperkuat rasa kebersamaan dan identitas kelompok, yang pada gilirannya memengaruhi perilaku individu secara positif (Schunk & DiBenedetto, 2023).

Dalam konteks pembelajaran, reward akademik menjadi jenis reward yang umum digunakan. Reward akademik dapat berupa nilai tinggi, sertifikat, atau penghargaan prestasi. Reward ini berfungsi sebagai indikator pencapaian dan mendorong individu untuk mempertahankan atau meningkatkan performa akademik, meskipun perlu diimbangi dengan pengembangan motivasi intrinsik belajar (Bear, 2023).

Reward berbasis kinerja merupakan jenis reward yang diberikan berdasarkan pencapaian target atau hasil tertentu. Reward ini sering diterapkan dalam organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Secara teoretis, reward berbasis kinerja efektif ketika kriteria penilaian jelas, adil, dan transparan, sehingga

individu memahami hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan (Luthans & Youssef-Morgan, 2023).

Reward berbasis proses menekankan penghargaan terhadap usaha, ketekunan, dan strategi yang digunakan individu, bukan semata-mata hasil akhir. Jenis reward ini penting dalam konteks pendidikan karena mendorong pola pikir berkembang dan mengurangi kecemasan terhadap kegagalan. Reward berbasis proses membantu individu memandang pembelajaran sebagai proses berkelanjutan (Domjan, 2023).

Reward jangka pendek dan jangka panjang juga menjadi klasifikasi penting dalam memahami jenis-jenis reward. Reward jangka pendek memberikan kepuasan segera setelah perilaku dilakukan, sedangkan reward jangka panjang menekankan manfaat yang diperoleh dalam periode waktu yang lebih lama. Kombinasi keduanya diperlukan untuk menjaga motivasi sekaligus membangun komitmen jangka panjang (Ryan & Deci, 2023).

Dalam perspektif behavioristik, reward primer dan reward sekunder dibedakan berdasarkan sifat biologisnya. Reward primer berkaitan langsung dengan kebutuhan dasar, seperti makanan atau kenyamanan fisik, sedangkan reward sekunder bersifat hasil pembelajaran, seperti uang atau simbol penghargaan. Reward sekunder memiliki fleksibilitas lebih tinggi dalam konteks sosial dan organisasi modern (Domjan, 2023).

Reward kontingen merupakan reward yang diberikan secara langsung sebagai konsekuensi dari perilaku tertentu. Jenis reward

ini efektif karena memperjelas hubungan sebab-akibat antara tindakan dan hasil. Namun, teori modern menekankan bahwa reward kontingen harus diberikan secara konsisten dan proporsional agar tidak menimbulkan ketergantungan berlebihan (Pierce & Cheney, 2023).

Reward juga dapat dibedakan berdasarkan tingkat personalisasinya. Reward yang disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individu cenderung lebih efektif dibandingkan reward yang bersifat seragam. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan psikologi modern yang menekankan pentingnya perbedaan individual dalam respons terhadap penguatan (Schunk & DiBenedetto, 2023).

Dalam konteks etika dan pendidikan, penggunaan reward perlu mempertimbangkan nilai edukatif dan perkembangan psikologis individu. Reward yang terlalu menekankan aspek material berisiko menggeser orientasi individu dari pembelajaran menuju sekadar pencapaian hadiah. Oleh karena itu, reward perlu dirancang untuk mendukung perkembangan karakter dan motivasi yang sehat (Bear, 2023).

Secara keseluruhan, jenis-jenis reward mencerminkan keragaman pendekatan dalam memotivasi dan membentuk perilaku individu. Reward intrinsik dan ekstrinsik, material dan nonmaterial, serta jangka pendek dan jangka panjang memiliki fungsi yang saling melengkapi. Pemahaman yang komprehensif tentang jenis-jenis reward memungkinkan penerapan strategi

penguatan yang lebih efektif, humanis, dan berkelanjutan dalam berbagai konteks kehidupan (Ryan & Deci, 2023).

5.3 Jenis-Jenis Punishment

Punishment merupakan konsekuensi yang diberikan setelah munculnya suatu perilaku dengan tujuan menurunkan frekuensi atau menghentikan perilaku tersebut. Dalam kajian psikologi perilaku, punishment dipahami sebagai salah satu bentuk pengendalian perilaku yang bekerja melalui pemberian pengalaman tidak menyenangkan atau penghilangan stimulus yang menyenangkan. Meskipun efektif dalam kondisi tertentu, punishment menuntut landasan teoretis dan etis yang kuat agar tidak menimbulkan dampak psikologis negatif (Domjan, 2023).

Secara teoretis, jenis-jenis punishment dibedakan berdasarkan mekanisme kerjanya. Dalam pengkondisian operan, punishment diklasifikasikan menjadi punishment positif dan punishment negatif. Punishment positif melibatkan pemberian stimulus aversif setelah perilaku muncul, sedangkan punishment negatif melibatkan penghilangan stimulus yang menyenangkan untuk menekan perilaku yang tidak diinginkan (Pierce & Cheney, 2023).

Punishment positif merupakan jenis punishment yang paling dikenal dalam praktik sehari-hari. Contohnya adalah teguran keras, tugas tambahan, atau sanksi tertentu yang diberikan sebagai konsekuensi dari pelanggaran. Secara teoretis, punishment positif dapat menurunkan perilaku secara cepat, tetapi efektivitasnya

sangat bergantung pada intensitas, konsistensi, dan konteks penerapannya (Domjan, 2023).

Punishment negatif, di sisi lain, bekerja dengan cara menghilangkan atau menarik kembali sesuatu yang bernilai bagi individu. Contoh punishment negatif antara lain pencabutan hak istimewa, pengurangan poin, atau kehilangan akses terhadap aktivitas yang menyenangkan. Jenis punishment ini dianggap lebih moderat dan sering direkomendasikan dalam konteks pendidikan karena cenderung minim risiko psikologis dibandingkan punishment positif (Bear, 2023).

Berdasarkan bentuknya, punishment dapat dibedakan menjadi punishment fisik dan punishment nonfisik. Punishment fisik melibatkan kontak fisik atau rasa sakit sebagai konsekuensi perilaku, sedangkan punishment nonfisik mencakup sanksi verbal, sosial, atau administratif. Psikologi modern secara tegas menolak penggunaan punishment fisik karena dampak negatifnya terhadap perkembangan emosional dan moral individu (Bear, 2023).

Punishment nonfisik merupakan jenis punishment yang lebih banyak dianjurkan dalam pendekatan pendidikan dan organisasi kontemporer. Bentuknya meliputi teguran, peringatan tertulis, pembatasan aktivitas, atau konsekuensi logis yang relevan dengan pelanggaran. Punishment nonfisik dianggap lebih edukatif karena membantu individu memahami hubungan antara perilaku dan konsekuensinya (Schunk & DiBenedetto, 2023).

Punishment verbal adalah salah satu bentuk punishment nonfisik yang paling sering digunakan. Teguran, kritik, atau peringatan disampaikan secara lisan untuk menunjukkan bahwa perilaku tertentu tidak dapat diterima. Meskipun tampak sederhana, punishment verbal harus disampaikan secara proporsional dan konstruktif agar tidak merusak harga diri atau hubungan interpersonal (Bear, 2023).

Punishment sosial merupakan jenis punishment yang berkaitan dengan penarikan dukungan atau penerimaan sosial. Contohnya adalah pembatasan partisipasi dalam kelompok atau pengurangan peran sosial tertentu. Punishment sosial efektif karena manusia memiliki kebutuhan dasar untuk diterima secara sosial, namun penggunaannya harus berhati-hati agar tidak menimbulkan perasaan terisolasi atau stigma (Ryan & Deci, 2023).

Dalam konteks pendidikan, punishment akademik sering digunakan sebagai bentuk pengendalian perilaku belajar. Punishment akademik dapat berupa pengurangan nilai, tugas korektif, atau kewajiban mengikuti kegiatan remedial. Jenis punishment ini dianggap lebih relevan secara pedagogis karena berkaitan langsung dengan konteks perilaku yang ingin diperbaiki (Bear, 2023).

Punishment berbasis konsekuensi logis merupakan pendekatan yang semakin banyak dianjurkan dalam teori pendidikan modern. Konsekuensi logis berarti punishment yang diberikan memiliki hubungan langsung dengan perilaku yang

dilakukan. Pendekatan ini membantu individu memahami tanggung jawab dan dampak dari tindakannya tanpa menimbulkan rasa takut berlebihan (Domjan, 2023).

Punishment kontingen adalah punishment yang diberikan secara konsisten setiap kali perilaku tidak diinginkan muncul. Konsistensi menjadi faktor kunci dalam efektivitas punishment kontingen karena membantu individu mempelajari hubungan sebab-akibat antara perilaku dan konsekuensi. Punishment yang tidak konsisten justru dapat memperkuat perilaku yang salah (Pierce & Cheney, 2023).

Punishment juga dapat diklasifikasikan berdasarkan jangka waktunya, yaitu punishment segera dan punishment tertunda. Punishment segera diberikan sesaat setelah perilaku muncul dan dianggap lebih efektif karena hubungan antara perilaku dan konsekuensi lebih jelas. Punishment tertunda cenderung kurang efektif karena melemahkan asosiasi kognitif individu terhadap perilaku yang dilakukan (Domjan, 2023).

Dalam perspektif motivasi, punishment dipandang sebagai pendorong penghindaran (*avoidance motivation*). Individu berperilaku bukan karena dorongan internal, melainkan untuk menghindari konsekuensi negatif. Teori motivasi modern memperingatkan bahwa ketergantungan berlebihan pada punishment dapat menurunkan motivasi intrinsik dan otonomi individu (Ryan & Deci, 2023).

Secara psikologis, penggunaan punishment memiliki risiko efek samping, seperti munculnya kecemasan, agresivitas, atau perilaku menghindar. Oleh karena itu, teori kontemporer menekankan bahwa punishment sebaiknya digunakan sebagai upaya terakhir dan selalu dikombinasikan dengan reward untuk memperkuat perilaku alternatif yang diinginkan (Schunk & DiBenedetto, 2023).

Dalam kerangka etika dan pendidikan humanistik, punishment dipandang bukan sebagai alat penghukuman semata, melainkan sebagai sarana pembelajaran dan koreksi perilaku. Punishment yang efektif adalah punishment yang bersifat mendidik, proporsional, dan menghormati martabat individu. Pendekatan ini sejalan dengan tujuan jangka panjang pengembangan karakter dan pengendalian diri (Bear, 2023).

Secara keseluruhan, jenis-jenis punishment mencerminkan beragam pendekatan dalam menekan perilaku yang tidak diinginkan. Mulai dari punishment positif dan negatif, fisik dan nonfisik, hingga konsekuensi logis dan sosial, setiap jenis memiliki implikasi psikologis yang berbeda. Pemahaman yang komprehensif mengenai jenis-jenis punishment memungkinkan penerapan strategi pengendalian perilaku yang lebih efektif, etis, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (Domjan, 2023).

5.4 Kritik dan Tantangan dalam Penerapan Reward dan Punishment

Penerapan sistem reward dan punishment telah lama dijadikan alat untuk membentuk perilaku positif dan menekan perilaku negatif dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, organisasi, dan psikoterapi. Meskipun banyak bukti menunjukkan efektivitasnya dalam jangka pendek, kritik terhadap praktik ini semakin kuat karena beberapa keterbatasan konseptual dan implikasi psikologisnya (Domjan, 2023). Kritik tersebut menekankan bahwa reward dan punishment tidak selalu menghasilkan perubahan perilaku yang stabil secara internal, tetapi lebih menghantarkan perilaku yang tampak di permukaan sesuai dengan konsekuensi yang diberikan.

Salah satu kritik utama terhadap penggunaan reward berkaitan dengan efek pada motivasi intrinsik. Reward yang bersifat ekstrinsik dapat menggantikan motivasi internal individu untuk melakukan suatu aktivitas karena kesenangan atau minat pribadi. Fenomena ini yang disebut "*overjustification effect*" menjelaskan bahwa reward yang berlebihan dapat mengurangi keinginan intrinsik individu, sehingga menggerus motivasi jangka panjang (Ryan & Deci, 2023). Hal ini menjadi tantangan serius ketika reward dimaksudkan untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Selain itu, reward berisiko menciptakan ketergantungan terhadap penghargaan eksternal sehingga individu hanya

berperilaku baik ketika ada imbalan. Ketergantungan ini dapat menghambat perkembangan nilai atau etika internal, yang seharusnya menjadi motor utama perilaku adaptif (Henderikx et al., 2023). Dalam konteks pendidikan atau organisasi, strategi reward perlu dirancang secara hati-hati agar tidak semata mendorong tupoksi semata tanpa memperkuat nilai perilaku itu sendiri.

Demikian pula, punishment bukan tanpa kritik. Salah satu tantangan utama adalah bahwa punishment dapat menimbulkan reaksi negatif emosional seperti kecemasan, rasa malu, atau bahkan agresivitas. Individu yang sering diberi hukuman cenderung mengembangkan respons defensif yang sebenarnya tidak menyelesaikan akar penyebab perilaku, tetapi justru menciptakan dinamika psikologis yang tidak sehat (Bear, 2023). Dampak emosional ini terutama kuat apabila punishment bersifat fisik atau verbal yang intens.

Punishment juga berisiko menghasilkan perilaku menghindar, di mana individu belajar menutup diri atau mengalihkan fokus hanya untuk menghindari hukuman. Dalam konteks akademik, misalnya, siswa yang merasa terlalu dihukum mungkin memilih untuk menarik diri atau menjadi apatis terhadap pembelajaran sama sekali, bukan untuk memperbaiki perilaku mereka (Domjan, 2023). Ini menunjukkan bahwa punishment tanpa dukungan alternatif perilaku dapat kontraproduktif.

Sebagian teori perilaku modern juga menunjukkan bahwa reward dan punishment mungkin tidak selalu efektif dalam konteks

kompleks, di mana perilaku dipengaruhi oleh faktor sosial, budaya, dan kognitif yang lebih mendalam. Individu bukan responden pasif terhadap konsekuensi, tetapi juga menafsirkan, memaknai, dan mengevaluasi reward dan punishment tersebut dalam kerangka pengalaman mereka (Schunk & DiBenedetto, 2023). Artinya, pendekatan yang terlalu sederhana dapat gagal memfasilitasi perubahan perilaku yang bermakna.

Kritik lain yang sering muncul berkaitan dengan ketidakadilan persepsi dalam penerapan reward dan punishment. Ketika individu merasa bahwa penguatan atau hukuman tidak adil atau bias, hal tersebut dapat memunculkan rasa tidak puas, konflik interpersonal, atau bahkan resistensi terhadap sistem itu sendiri (Colquitt et al., 2023). Persepsi keadilan menjadi sangat penting dalam konteks organisasi dan pendidikan karena memengaruhi motivasi dan komitmen terhadap aturan.

Tantangan berikutnya adalah bahwa reward dan punishment sering kali memberikan fokus jangka pendek, sedangkan solusi jangka panjang membutuhkan internalisasi aturan dan pembangunan sikap yang berakar. Reward yang hanya diberikan sebagai respons sesaat terhadap perilaku baik tanpa pembelajaran nilai akan menghasilkan perilaku adaptif yang rapuh ketika imbalan tidak lagi tersedia (Ryan & Deci, 2023). Ini menunjukkan perlunya strategi yang menyeimbangkan reinforcement dengan pembelajaran nilai.

Dalam implementasinya, sering terdapat ketidakkonsistenan dalam penerapan reward dan punishment. Ketidakkonsistenan ini dapat terjadi karena perbedaan cara penilai, perubahan kebijakan, atau ketidaktahuan tentang prinsip penguatan yang benar. Ketika konsekuensi tidak konsisten, hubungan antara perilaku dan konsekuensi menjadi kabur, sehingga individu sulit mengaitkan perilaku mereka dengan hasilnya (Pierce & Cheney, 2023). Ini menjadi tantangan praktis yang berat dalam lingkungan nyata.

Selanjutnya, reward dan punishment kerap menimbulkan efek samping tidak diinginkan, seperti peningkatan kompetisi yang merusak kerja sama, atau pembentukan strategi manipulatif untuk mendapatkan reward atau menghindari punishment. Dalam organisasi, misalnya, karyawan bisa saja fokus pada pencapaian target reward tanpa memperhatikan kualitas proses, yang justru dapat memperburuk hasil jangka panjang (Luthans & Youssef-Morgan, 2023).

Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa reward dan punishment sering kali mengabaikan faktor individual seperti kebutuhan, gaya belajar, latar belakang budaya, dan pengalaman masa lalu. Pendekatan yang seragam tanpa mempertimbangkan perbedaan individual dapat menghasilkan respons yang variatif dan tidak optimal (Schunk & DiBenedetto, 2023). Oleh karena itu, penerapan reward dan punishment perlu dipersonalisasi dan kontekstual.

Kritik selanjutnya muncul dari perspektif etika dan humanisme yang menekankan bahwa punishment harus digunakan dengan hati-hati agar tidak melanggar martabat individu. Reward pun dapat menjadi manipulatif jika dirancang untuk mengontrol perilaku secara berlebihan tanpa memperhatikan kebebasan dan otonomi individu (Ryan & Deci, 2023). Pendekatan humanistik menempatkan kebutuhan psikologis individu sebagai kunci dalam desain intervensi perilaku.

Dalam konteks pendidikan, para peneliti menekankan bahwa reward dan punishment harus menjadi *tool* yang tidak dominan, tetapi terintegrasi dengan pedagogi yang mempromosikan penalaran moral, refleksi diri, dan kesadaran. Reward dan punishment yang tidak diimbangi dengan pembelajaran metakognitif dapat gagal menghasilkan pemahaman internal tentang perilaku baik (Bear, 2023).

Tantangan lain dalam praktik reward dan punishment adalah resistensi terhadap perubahan. Individu yang terbiasa dengan sistem reward dan punishment yang tidak efektif sering kali menunjukkan resistensi ketika pendekatan baru diperkenalkan. Hal ini menuntut adanya fase transisi yang direncanakan secara matang sehingga individu dapat menerima perubahan sistem perilaku (Colquitt et al., 2023).

Secara umum, kritik dan tantangan dalam penerapan reward dan punishment menuntut pendekatan yang lebih holistik, manusiawi, dan berbasis pembelajaran nilai jangka panjang, bukan

sekadar perilaku permukaan yang terkontrol. Reward dan punishment tetap relevan sebagai alat pembelajaran, tetapi perlu dikombinasikan dengan pendekatan yang memperhatikan motivasi intrinsik, interpretasi kognitif, konteks sosial, serta etika penghormatan terhadap individu (Domjan, 2023).

BAB VI

PRINSIP KEADILAN DAN KESEJAHTERAAN DALAM ORGANISASI

6.1 Pendahuluan

Dalam Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), prinsip keadilan dan kesejahteraan di tempat kerja merupakan dua pilar penting yang memengaruhi keberlangsungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Meskipun sering dibahas secara beriringan, keadilan organisasi dan kesejahteraan di tempat kerja (*well-being at work*) merupakan dua konstruk yang berbeda secara konseptual, memiliki landasan teori, fokus analisis, serta indikator yang tidak sepenuhnya sama (Colquitt, 2001; Ryan & Deci, 2000).

Keadilan organisasi berfokus pada persepsi individu terhadap keadilan sistem, proses, dan perlakuan dalam organisasi, sedangkan kesejahteraan di tempat kerja berfokus pada kondisi psikologis, emosional, dan sosial individu dalam menjalani peran kerjanya (Seligman, 2011; WHO, 2010). Dalam praktik PIO, keadilan sering dipahami sebagai faktor kontekstual, sementara kesejahteraan merupakan outcome psikologis yang muncul sebagai akibat dari kualitas konteks kerja tersebut.

6.2 Konsep Keadilan Organisasi

1. Definisi Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana karyawan menilai perlakuan, keputusan, dan sistem dalam organisasi sebagai adil (Greenberg, 1990). Persepsi keadilan ini tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses pengambilan keputusan dan cara individu diperlakukan.

Colquitt (2001) mengembangkan kerangka keadilan organisasi menjadi empat dimensi utama, yang hingga kini menjadi rujukan utama dalam penelitian dan praktik PIO.

2. Dimensi Keadilan Organisasi

a. Keadilan Distributif dan Teori Ekuitas

Keadilan distributif merujuk pada persepsi individu mengenai sejauh mana hasil atau sumber daya yang diterima dianggap adil dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan. Dalam konteks organisasi, hasil tersebut dapat berupa gaji, insentif, tunjangan, promosi jabatan, beban kerja, maupun akses terhadap peluang pengembangan. Teori ekuitas menyatakan bahwa individu secara kognitif melakukan perbandingan rasio antara input (misalnya usaha, kompetensi, pengalaman, dan waktu kerja) dengan output (imbalan yang diterima), lalu membandingkannya dengan rasio milik orang lain yang dianggap relevan. Apabila individu

memersepsikan ketidakseimbangan, maka akan muncul ketegangan psikologis yang mendorong individu untuk memulihkan rasa keadilan, baik dengan menurunkan usaha, meningkatkan tuntutan, maupun menarik diri dari organisasi. Dalam praktik organisasi, keadilan distributif tidak selalu berarti kesetaraan mutlak. Prinsip keadilan dapat didasarkan pada beberapa kriteria, yaitu prinsip ekuitas (imbalan sesuai kontribusi), prinsip kesetaraan (imbalan sama untuk semua), dan prinsip kebutuhan (imbalan disesuaikan dengan kebutuhan tertentu).

Keadilan distributif yang dirasakan adil berkontribusi pada kepuasan kerja, kesejahteraan finansial, dan emosi positif di tempat kerja. Sebaliknya, ketidakadilan distributif sering dikaitkan dengan stres, kecemasan ekonomi, dan penurunan kesejahteraan psikologis.

Contoh:

Sebuah perusahaan menetapkan skema bonus tahunan berdasarkan pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) yang sama untuk semua karyawan pada jabatan dan tanggung jawab yang setara. Karyawan dengan tingkat kinerja tinggi menerima bonus lebih besar dibandingkan karyawan dengan kinerja sedang, sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Kondisi ini

mencerminkan keadilan distributif karena hasil yang diterima sebanding dengan usaha dan kinerja individu.

Contoh ketidakadilan distributif (kontras):

Dua karyawan dengan jabatan dan kinerja setara menerima gaji berbeda tanpa alasan yang transparan, sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan proses yang digunakan untuk menentukan hasil, termasuk konsistensi, transparansi, dan kesempatan untuk menyampaikan pendapat (*voice*) (Colquitt, 2001). Keadilan prosedural merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana proses dan mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi dilakukan secara adil. Fokus utama keadilan prosedural bukan pada hasil akhir keputusan, melainkan pada cara keputusan tersebut dibuat dan diterapkan. Prosedur yang adil umumnya ditandai oleh konsistensi penerapan aturan, bebas dari bias pribadi, berbasis informasi yang akurat, serta adanya kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat (*voice*) dan mengajukan keberatan atau banding.

Dalam perspektif Psikologi Industri dan Organisasi, keadilan prosedural memiliki peran penting dalam membangun rasa aman psikologis (*psychological*

safety). Ketika karyawan merasa proses organisasi dapat diprediksi dan tidak sewenang-wenang, tingkat kecemasan kerja cenderung menurun. Hal ini berdampak positif pada *well-being* psikologis, karena individu merasa memiliki kontrol dan kepastian dalam lingkungan kerjanya. Penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural sering kali memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kesejahteraan kerja dibandingkan keadilan distributif, terutama dalam situasi di mana hasil keputusan tidak sepenuhnya menguntungkan karyawan. Dengan kata lain, karyawan dapat menerima hasil yang kurang ideal apabila mereka memersepsikan bahwa prosesnya dilakukan secara adil.

Contoh:

Dalam proses promosi jabatan, organisasi menggunakan prosedur yang sama untuk seluruh kandidat, yaitu penilaian berbasis kompetensi, wawancara panel, dan asesmen kinerja terdokumentasi. Setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengajukan diri dan memperoleh penjelasan mengenai kriteria promosi. Prosedur ini dianggap adil meskipun tidak semua karyawan memperoleh promosi.

Contoh ketidakadilan prosedural:

Keputusan promosi diambil secara sepihak oleh atasan tanpa kriteria yang jelas dan tanpa melibatkan penilaian kinerja formal.

c. Keadilan Interpersonal

Keadilan interpersonal mengacu pada cara individu diperlakukan secara personal, khususnya oleh atasan, seperti rasa hormat, kesopanan, dan empati (Colquitt et al., 2001). Keadilan interpersonal mengacu pada kualitas perlakuan interpersonal yang diterima karyawan dari atasan atau pihak yang memiliki kewenangan dalam organisasi. Dimensi ini menekankan pada aspek penghormatan, kesopanan, dan perlakuan bermartabat dalam interaksi kerja sehari-hari.

Keadilan interpersonal berfokus pada bagaimana keputusan disampaikan, bukan pada isi keputusan itu sendiri. Perlakuan yang sopan, empatik, dan menghargai individu menunjukkan penghormatan terhadap martabat karyawan sebagai manusia, bukan sekadar sebagai sumber daya organisasi.

Dalam konteks organisasi, keadilan interpersonal berperan penting dalam membentuk hubungan atasan-bawahan serta iklim kerja. Interaksi yang tidak menghormati, merendahkan, atau bersifat kasar dapat memicu resistensi dan konflik, sedangkan perlakuan

yang menghargai dapat meningkatkan kualitas hubungan kerja dan kerja sama tim.

Contoh:

Seorang manajer menyampaikan hasil evaluasi kinerja kepada karyawan secara pribadi, menggunakan bahasa yang sopan, menghargai usaha yang telah dilakukan, dan memberikan kritik secara konstruktif. Perlakuan ini mencerminkan keadilan interpersonal karena karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat.

Contoh ketidakadilan interpersonal:

Atasan memberikan teguran keras di depan rekan kerja lain dengan nada merendahkan, meskipun kesalahan yang dilakukan bersifat minor.

d. Keadilan Informasional

Keadilan informasional berkaitan dengan kualitas dan kelengkapan informasi yang diberikan organisasi kepada karyawan terkait keputusan, prosedur, dan kebijakan yang diterapkan. Dimensi ini menekankan pada kejujuran, keterbukaan, dan kejelasan komunikasi organisasi. Keadilan informasional menuntut organisasi untuk memberikan penjelasan yang masuk akal mengenai alasan di balik suatu keputusan. Informasi yang diberikan harus relevan, tepat waktu, dan mudah

dipahami agar karyawan dapat memahami konteks dan dasar pertimbangan keputusan tersebut.

Dalam Psikologi Industri dan Organisasi, keadilan informasional berperan penting dalam membangun pemahaman karyawan terhadap kebijakan organisasi dan mencegah munculnya kesalahpahaman. Kurangnya informasi atau komunikasi yang tidak jelas dapat menimbulkan spekulasi dan persepsi negatif terhadap organisasi.

Contoh:

Ketika terjadi restrukturisasi organisasi, manajemen menyampaikan alasan perubahan, tujuan jangka panjang, serta dampaknya terhadap karyawan melalui rapat dan dokumen resmi. Karyawan juga diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan. Penjelasan yang jujur dan lengkap ini mencerminkan keadilan informasional.

Contoh ketidakadilan informasional:

Organisasi mengumumkan mutasi jabatan tanpa memberikan alasan atau penjelasan mengenai dasar pengambilan keputusan tersebut.

Tabel 1. Ringkasan Teori Keadilan

Jenis Keadilan	Fokus Utama	Contoh Inti
Distributif	Hasil/imbalan	Bonus dan gaji sesuai kontribusi
Prosedural	Proses keputusan	Promosi dengan prosedur konsisten
Interpersonal	Perlakuan	Umpan balik disampaikan dengan hormat
Informasional	Penjelasan	Keputusan dijelaskan secara terbuka

6.3 Kesejahteraan (*Well-Being*) di Tempat Kerja

1. Pengertian Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merujuk pada kondisi psikologis, emosional, sosial, dan fisik individu yang memungkinkan karyawan berfungsi secara optimal, merasa puas, dan mengalami makna dalam pekerjaannya (World Health Organization [WHO], 2010; Seligman, 2011).

Berbeda dengan konsep kepuasan kerja yang bersifat evaluatif terhadap pekerjaan, kesejahteraan kerja mencakup pengalaman subjektif yang lebih luas, termasuk emosi positif, kesehatan mental, hubungan sosial, dan kebermaknaan kerja (Diener et al., 2018). Oleh karena itu, kesejahteraan tidak hanya mencerminkan “merasa senang bekerja”, tetapi juga kemampuan untuk bertahan, berkembang, dan berkontribusi secara berkelanjutan.

2. Pendekatan Teoretis Kesejahteraan Kerja

a. Pendekatan Hedonik

Pendekatan hedonik memandang kesejahteraan sebagai tingkat kebahagiaan dan kepuasan subjektif, yang ditandai oleh dominasi emosi positif dan minimnya emosi negatif (Diener, 1984). Dalam konteks kerja, kesejahteraan hedonik tercermin melalui:

- kepuasan kerja,
- perasaan senang saat bekerja,
- rendahnya stres dan kelelahan emosional.

Namun, pendekatan ini dikritik karena kurang menangkap aspek pertumbuhan psikologis dan makna kerja.

b. Pendekatan Eudaimonik

Pendekatan eudaimonik menekankan kesejahteraan sebagai realisasi potensi diri dan fungsi psikologis optimal (Ryff, 1989). Kesejahteraan tidak hanya diukur dari perasaan senang, tetapi dari sejauh mana individu:

- memiliki tujuan dan makna kerja,
- merasa kompeten,
- memiliki otonomi,
- membangun hubungan yang bermakna.

Pendekatan ini sangat relevan dalam PIO karena pekerjaan merupakan arena utama aktualisasi diri individu dewasa.

c. Model PERMA

Seligman (2011) mengintegrasikan pendekatan hedonik dan eudaimonik melalui model PERMA, yang terdiri dari:

- *Positive Emotion* – emosi positif dalam bekerja
- *Engagement* – keterlibatan mendalam dalam tugas
- *Relationship* – hubungan kerja yang suportif
- *Meaning* – kebermaknaan pekerjaan
- *Accomplishment* – rasa pencapaian

Model ini banyak digunakan untuk mengukur dan mengembangkan kesejahteraan kerja secara sistemik.

3. Dimensi Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan kerja dalam PIO umumnya dipahami sebagai konstruk multidimensional yang meliputi:

a. Kesejahteraan Psikologis

Mencakup kesehatan mental, stabilitas emosi, dan kemampuan mengelola stres kerja. Karyawan dengan kesejahteraan psikologis tinggi menunjukkan tingkat burnout yang lebih rendah dan resiliensi yang lebih baik (Maslach et al., 2001).

b. Kesejahteraan Emosional

Berkaitan dengan pengalaman emosi positif dan negatif di tempat kerja, seperti rasa senang, antusias, atau

frustrasi. Lingkungan kerja yang suportif berperan penting dalam regulasi emosi ini.

c. Kesejahteraan Sosial

Mengacu pada kualitas hubungan antarindividu di tempat kerja, termasuk dukungan sosial, rasa memiliki, dan kepercayaan terhadap rekan kerja dan atasan (Keyes, 2002).

d. Kesejahteraan Fisik

Berkaitan dengan kondisi kesehatan fisik, kelelahan, dan keselamatan kerja. WHO (2010) menekankan bahwa lingkungan kerja yang aman merupakan fondasi kesejahteraan yang tidak dapat diabaikan.

e. Kesejahteraan Profesional

Mencakup persepsi kompetensi, peluang pengembangan karier, dan keberlanjutan peran kerja. Karyawan yang melihat prospek pertumbuhan cenderung memiliki *well-being* lebih tinggi.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan kondisi multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan konteks organisasi. Ketiga kelompok faktor ini saling berinteraksi dan menentukan bagaimana karyawan merasakan, menilai, serta merespons pengalaman kerjanya sehari-hari.

a. Faktor Individual

Faktor individual merujuk pada karakteristik personal karyawan yang memengaruhi cara individu memersepsikan dan menghadapi tuntutan kerja.

➤ Kepribadian dan Resiliensi

Kepribadian memengaruhi cara individu bereaksi terhadap tekanan dan perubahan di tempat kerja. Individu dengan kecenderungan stabilitas emosi yang baik cenderung lebih mampu mengelola stres kerja dibandingkan individu yang mudah cemas atau impulsif. Resiliensi merujuk pada kemampuan individu untuk bertahan, beradaptasi, dan bangkit kembali ketika menghadapi tekanan atau kesulitan kerja. Karyawan dengan resiliensi tinggi tidak hanya mampu menghadapi stres, tetapi juga dapat belajar dan berkembang dari pengalaman sulit.

Contoh: Dua karyawan menghadapi target kerja yang sama. Karyawan dengan resiliensi tinggi tetap fokus, mencari solusi, dan mengatur ulang prioritas, sedangkan karyawan dengan resiliensi rendah lebih mudah merasa kewalahan dan kehilangan motivasi.

➤ Strategi Coping

Strategi coping adalah cara individu mengelola stres dan tuntutan kerja. Strategi coping dapat bersifat problem-focused (berfokus pada pemecahan

masalah) atau emotion-focused (berfokus pada pengelolaan emosi). Strategi coping yang adaptif, seperti perencanaan, pencarian dukungan sosial, dan manajemen waktu, cenderung meningkatkan kesejahteraan kerja. Sebaliknya, coping yang maladaptif, seperti menghindari tugas atau menyalahkan diri sendiri, dapat memperburuk kondisi psikologis.

Contoh: Karyawan yang menghadapi konflik dengan rekan kerja memilih berdiskusi secara terbuka dan mencari solusi bersama, dibandingkan menghindari komunikasi, akan memiliki tingkat kesejahteraan kerja yang lebih baik.

➤ Nilai dan Makna Kerja

Nilai dan makna kerja berkaitan dengan sejauh mana individu memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting, bernilai, dan selaras dengan tujuan hidupnya. Ketika pekerjaan dipersepsikan bermakna, karyawan cenderung lebih berkomitmen dan memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi. Sebaliknya, pekerjaan yang dianggap tidak bermakna dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, meskipun imbalan finansial memadai.

Contoh: Tenaga kesehatan yang memaknai pekerjaannya sebagai bentuk pengabdian sosial cenderung tetap bertahan dan merasa puas meskipun menghadapi tekanan kerja yang tinggi.

b. Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan berkaitan dengan karakteristik tugas dan peran yang dijalankan karyawan dalam organisasi.

➤ Beban Kerja dan Tuntutan Peran

Beban kerja merujuk pada jumlah dan tingkat kesulitan tugas yang harus diselesaikan, sedangkan tuntutan peran mencakup ekspektasi yang melekat pada posisi kerja tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi atau tuntutan peran yang saling bertentangan dapat meningkatkan stres dan kelelahan kerja. Beban kerja yang seimbang dan tuntutan peran yang realistis berkontribusi pada kesejahteraan kerja yang lebih baik.

Contoh: Karyawan yang diminta menyelesaikan banyak tugas dengan tenggat waktu tidak realistis berisiko mengalami kelelahan, sedangkan pembagian tugas yang proporsional membantu menjaga kondisi kerja yang sehat.

➤ Otonomi dan Kontrol Kerja

Otonomi kerja mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dalam mengatur

cara, waktu, dan urutan penyelesaian pekerjaannya. Tingkat kontrol kerja yang memadai memungkinkan karyawan merasa memiliki kendali atas pekerjaannya. Otonomi yang tinggi umumnya meningkatkan motivasi dan kesejahteraan kerja, sedangkan kontrol yang terlalu ketat dapat menimbulkan tekanan dan ketidakpuasan.

Contoh: Karyawan yang diberi kebebasan mengatur jadwal kerja dan metode penyelesaian tugas cenderung merasa lebih nyaman dibandingkan karyawan yang seluruh aktivitasnya diawasi secara ketat.

➤ Kejelasan Peran

Kejelasan peran merujuk pada sejauh mana karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan batasan wewenangnya. Ketidakjelasan peran dapat memicu kebingungan, konflik, dan stres kerja. Kejelasan peran membantu karyawan bekerja secara efektif dan mengurangi ketidakpastian dalam menjalankan tugas.

Contoh: Deskripsi jabatan yang jelas dan disosialisasikan dengan baik membantu karyawan baru menyesuaikan diri dan menjalankan tugasnya dengan lebih percaya diri.

c. Faktor Organisasi

Faktor organisasi berkaitan dengan sistem, kebijakan, dan iklim kerja yang dibangun oleh organisasi.

➤ Kepemimpinan Supportif

Kepemimpinan supportif ditandai oleh perhatian pimpinan terhadap kebutuhan karyawan, keterbukaan komunikasi, serta pemberian dukungan emosional dan instrumental. Pemimpin yang supportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif.

Contoh: Atasan yang bersedia mendengarkan kendala kerja karyawan dan membantu mencari solusi menunjukkan gaya kepemimpinan supportif yang mendukung kesejahteraan kerja.

➤ Budaya Kerja

Budaya kerja mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi. Budaya kerja yang positif, seperti budaya saling menghargai dan kolaboratif, mendukung kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, budaya kerja yang kompetitif berlebihan atau penuh tekanan dapat berdampak negatif.

Contoh: Organisasi yang mendorong kerja tim dan saling menghargai cenderung memiliki tingkat

kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan budaya saling menyalahkan.

➤ Sistem Keadilan Organisasi

Sistem keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Sistem yang adil menciptakan rasa aman dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesejahteraan kerja.

Contoh: Organisasi yang menerapkan sistem promosi transparan dan konsisten akan meningkatkan persepsi keadilan dan mengurangi ketegangan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa faktor organisasi memiliki pengaruh lebih besar terhadap kesejahteraan dibandingkan faktor individual semata (Bakker & Demerouti, 2017).

5. Kesejahteraan Kerja dalam Model Job Demands–Resources (JD-R)

Model JD-R menjelaskan kesejahteraan sebagai hasil interaksi antara:

- a. *Job Demands* (tuntutan kerja: beban, tekanan waktu, konflik peran)
- b. *Job Resources* (sumber daya kerja: dukungan sosial, otonomi, umpan balik)

Ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya meningkatkan risiko burnout, sedangkan ketersediaan sumber daya mendorong keterlibatan dan kesejahteraan (Bakker & Demerouti, 2017).

6. Kesejahteraan Kerja sebagai Outcome Psikologis

Dalam kerangka PIO modern, kesejahteraan diposisikan sebagai outcome psikologis utama, yang dipengaruhi oleh:

- a. keadilan organisasi,
- b. kepemimpinan,
- c. desain kerja,
- d. budaya organisasi.

Karyawan dengan tingkat well-being tinggi menunjukkan:

- a. kinerja lebih stabil,
- b. komitmen organisasi lebih tinggi,
- c. absensi dan turnover lebih rendah (Diener et al., 2018).

7. Pengukuran Kesejahteraan di Tempat Kerja

Beberapa pendekatan pengukuran yang umum digunakan:

- a. *Psychological Well-Being Scale* (Ryff),
- b. PERMA Profiler (Butler & Kern, 2016),
- c. *Work Engagement* (UWES) sebagai indikator positif,
- d. indikator kesehatan mental dan stres kerja.

Pengukuran kesejahteraan sebaiknya dilakukan secara berkala dan dikombinasikan dengan data objektif (absensi, klaim kesehatan).

8. Implikasi Praktis bagi Organisasi

Pengelolaan kesejahteraan kerja bukan sekadar program tambahan, melainkan bagian dari strategi organisasi. Upaya peningkatan well-being meliputi:

- a. desain kerja yang manusiawi,
- b. kepemimpinan yang suportif,
- c. kebijakan fleksibilitas kerja,
- d. lingkungan kerja yang adil dan aman.

WHO (2010) menekankan bahwa organisasi yang memperhatikan kesejahteraan kerja cenderung lebih berkelanjutan secara sosial dan ekonomi.6.5 Hubungan Keadilan Organisasi dan Kesejahteraan Kerja.

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kesejahteraan karyawan. Persepsi keadilan yang tinggi berhubungan dengan stres kerja yang lebih rendah, kesehatan mental yang lebih baik, dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Elovainio et al., 2018).

Meta-analisis menunjukkan bahwa ketidakadilan prosedural dan interpersonal merupakan prediktor kuat munculnya kelelahan emosional dan gangguan kesehatan psikologis (Robbins et al., 2022).

Dalam kerangka *Self-Determination Theory*, keadilan organisasi berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis dasar:

- a. *Autonomy* → prosedur yang transparan dan memberi *voice*
- b. *Competence* → sistem evaluasi yang adil
- c. *Relatedness* → perlakuan interpersonal yang bermartabat (Ryan & Deci, 2000)

9. Studi Kasus

- a. Studi Kasus 1 – Ketidakadilan dan Penurunan Kesejahteraan

Di sebuah perusahaan manufaktur, perubahan sistem lembur diterapkan tanpa sosialisasi dan tanpa melibatkan karyawan. Meskipun kebijakan tersebut sah secara administratif, karyawan melaporkan peningkatan stres, konflik, dan kelelahan emosional. Kasus ini menunjukkan bahwa ketidakadilan prosedural dan informasional dapat menurunkan kesejahteraan meskipun kompensasi tidak berubah (Colquitt et al., 2013).

- b. Studi Kasus 2 – Keadilan sebagai Penopang Well-being
- Sebuah perusahaan jasa menerapkan mekanisme *employee voice* dalam perubahan kebijakan kerja hybrid. Hasil survei internal menunjukkan peningkatan rasa kontrol, keterlibatan kerja, dan kepuasan psikologis karyawan. Hal ini memperkuat temuan bahwa keadilan prosedural mendukung well-being secara tidak langsung (Ryan & Deci, 2000).

6.4 Penutup

Keadilan organisasi dan kesejahteraan di tempat kerja merupakan dua konsep yang berbeda namun saling berkaitan erat. Keadilan berfungsi sebagai fondasi etis dan struktural, sedangkan kesejahteraan mencerminkan kualitas pengalaman kerja individu. Dalam perspektif Psikologi Industri dan Organisasi, organisasi yang adil bukan hanya memenuhi tuntutan moral dan hukum, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan karyawan berkembang secara optimal.

BAB VII

KONSEP DAN MANAJEMEN STRES KERJA

7.1 Pendahuluan

Stres kerja merupakan salah satu bentuk masalah kesehatan mental yang semakin sering dijumpai dalam masyarakat modern, khususnya di berbagai sektor industri dan organisasi yang berkembang saat ini (Bak dkk., 2022; Kamaludin & Hidayat, 2024). Dalam merespon persaingan industri yang pesat, organisasi melakukan berbagai perubahan yang menyebabkan stres pada karyawan karena dituntut adaptif dengan perubahan yang ada (Lestari & Fachrian, 2022). Stres kerja saat ini tidak lagi sekadar dipahami sebagai kelelahan setelah bekerja, melainkan telah berkembang menjadi persoalan serius dalam organisasi yang dapat mengancam kesehatan karyawan serta kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan (Jundillah dkk., 2024). Meskipun stres di tempat kerja, stigma, dan sikap terhadap karyawan yang mengalami stres atau masalah kesehatan mental telah banyak diteliti dan dikembangkan intervensinya secara global, isu ini masih sering diabaikan di berbagai industri dan hanya sedikit temuan yang benar-benar diterapkan dalam praktik (Maulik, 2017). Melihat urgensi permasalahan tersebut, stres kerja perlu dikaji secara lebih mendalam agar dapat dipahami secara komprehensif dan dikelola

melalui pendekatan yang tepat, baik pada level individu maupun organisasi.

7.2 Konsep Dasar Stres Kerja

1. Definisi Stres Kerja

Secara umum, Robbins dan Judge (2024) mendefinisikan stres sebagai persepsi dan penilaian yang umumnya tidak menyenangkan terhadap pemicu stres. Dalam konteks kerja, Andriyani dkk. (2024) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi karyawan yang mengalami ketegangan dan tekanan yang berasal dari keadaan yang dianggap berada di luar batas kemampuan seseorang yang menimbulkan ketidakseimbangan pada kondisi fisik dan psikis. Agustina dan Safitri (2022) menggambarkan stres dicirikan sebagai aspek umum dalam bekerja yang terungkap melalui kurang puasnya seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi afektif yang kurang stabil, seperti marah, frustrasi, serta muncul rasa bermusuhan dan jengkel terhadap pekerjaan.

2. Stresor dan *Strain*

Stresor adalah kondisi atau kejadian yang dipersepsikan seseorang sebagai tantangan atau ancaman (Robbins & Judge, 2024). Sejalan dengan definisi tersebut, Colquit dkk. (2022) menjelaskan bahwa tuntutan yang menyebabkan seseorang mengalami stres disebut stresor. Dengan

demikian, stresor terjadi sebelum seseorang mengalami stres dan merupakan faktor penyebab stres yang dialami.

Strain adalah dampak fisik, psikologis, dan perilaku dari stres (Robbins & Judge, 2024). Colquit dkk. (2022) menjelaskan bahwa dampak negatif yang terjadi ketika tuntutan membebani atau melebihi kemampuan atau sumber daya seseorang disebut sebagai *strain*. Dengan demikian, *strain* terjadi sebagai dampak stres, namun dampak yang dihasilkan merupakan dampak negatif.

3. Jenis-jenis Stres Kerja

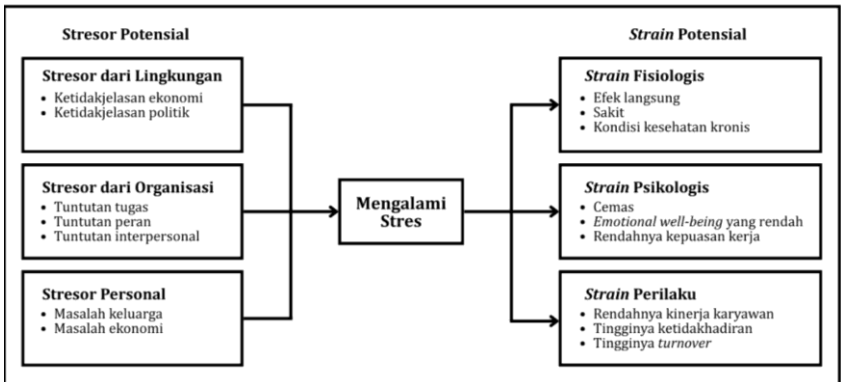
Secara umum, terdapat dua jenis stres, yaitu sebagai berikut:

- a. Eustres, jenis stres yang fungsional. Eustres terjadi saat seseorang memaknai tekanan secara sehat dan positif serta merespon secara konstruktif (Robbins & Judge, 2024). Misalnya, *deadline* dan banyaknya tugas yang harus diselesaikan dianggap sebagai tantangan positif yang dapat meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja.
- b. Distres, jenis stres yang disfungsional. Distres terjadi saat seseorang memaknai tekanan sebagai ancaman dan merespon secara destruktif. Misalnya, *deadline* dan banyaknya tugas yang harus diselesaikan dianggap hal merepotkan dan membebani. Menurut Mirowsky dan Ross (2003), distres menjadi pembentuk utama pada gejala kecemasan dan depresi.

7.3 Model Proses Stres Kerja

1. Model Stres Kerja Secara Umum

Robbins dan Judge (2024) mendeskripsikan bahwa stres yang dialami oleh pekerja dimulai dari mengalami stresor yang potensial dan menghasilkan potensial *strain*. Kondisi tersebut digambarkan melalui Gambar 1.



Gambar 1. Model Stres Kerja Secara Umum

a. Stresor dari lingkungan, dapat berupa ketidakjelasan ekonomi dan politik. Perubahan siklus bisnis dapat menyebabkan ketidakpastian ekonomi, misalnya resesi yang menyebabkan orang menjadi cemas tentang *job security*. Ketidakpastian politik muncul akibat ancaman dan perubahan politis, menciptakan ketidakjelasan arah, stabilitas, dan keamanan psikologis bagi masyarakat dan dunia kerja. Kondisi ini dapat menjadi *stressor* karena individu maupun organisasi harus terus beradaptasi dengan situasi yang belum pasti.

- b. Stresor dari organisasi, dapat berupa tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan interpersonal. Tuntutan tugas berkaitan langsung dengan tugas seseorang, yang meliputi desain dari tugas itu sendiri (derajat kemandirian, variasi tugas, dan otomasi), kondisi kerja, dan tata letak posisi kerja. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai fungsi dari peran khusus mereka dalam organisasi. Kondisi yang paling sering dialami dalam tuntutan peran adalah konflik peran (*role conflict*) yang menciptakan ekspektasi yang mungkin sulit untuk diselaraskan atau dipenuhi, terlalu banyak peran yang diambil (*role overload*) yang menciptakan ekspektasi bahwa seseorang harus berperan secara optimal pada beberapa peran yang sedang dijalankan, dan ambiguitas peran (*role ambiguity*) yang terjadi karena ekspektasi peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus dilakukan.
- c. Tuntutan interpersonal, dapat berupa tuntutan yang terjadi di luar pekerjaan. Kuantitas dan kualitas tidur yang buruk menyebabkan meningkatnya kerentanan seseorang terhadap *strain*. Faktor kehidupan personal seorang karyawan, seperti isu keluarga, baik peristiwa yang baik maupun tidak, juga memberikan dampak yang signifikan pada kondisi stres seseorang. Selain isu

keluarga, permasalahan ekonomi menjadi salah satu stresor yang berasal dari faktor kehidupan personal, yaitu ketika individu mengalami tekanan finansial akibat keterbatasan atau ketidakseimbangan sumber daya keuangan.

- d. *Strain* fisiologis, yaitu *strain* yang terjadi pada aspek fisik dari seorang karyawan. Stres dapat memicu perubahan metabolisme, meningkatkan denyut jantung, pernapasan, dan tekanan darah serta menimbulkan sakit kepala hingga serangan jantung, namun bukti terkini menunjukkan bahwa stres juga berdampak luas pada gangguan fisiologis lain seperti nyeri punggung, ketegangan mata, gangguan tidur, pusing, kelelahan, penurunan nafsu makan, masalah gastrointestinal, penyakit kardiovaskular, serta berpengaruh terhadap fungsi kognitif dengan menurunkan memori episodik meskipun dapat meningkatkan ingatan setelah peristiwa yang menimbulkan stres.
- e. *Strain* psikologis, yaitu *strain* yang terjadi pada aspek psikis dari seorang karyawan. Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan seseorang pada pekerjaannya. Selain itu, stres juga muncul dalam berbagai kondisi psikologis lainnya, seperti ketegangan, kecemasan, dan kebosanan; pekerjaan yang memberikan tingkat variasi, signifikansi, otonomi, umpan balik, dan identitas yang

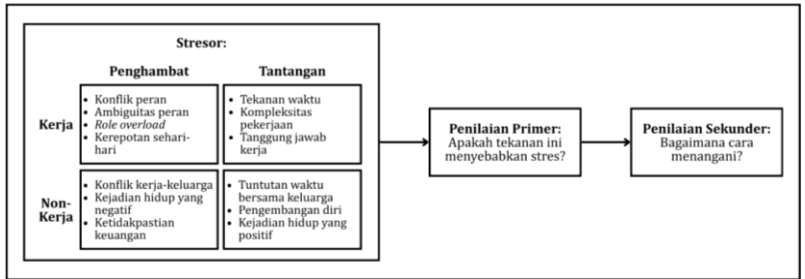
rendah cenderung menimbulkan stres serta menurunkan kepuasan dan keterlibatan individu dalam pekerjaan. Jika *strain* psikologis tidak dikelola dengan tepat, maka dapat menyebabkan terjadinya *burnout* dan gejala psikotik.

- f. *Strain* perilaku, yaitu *strain* yang muncul sebagai perilaku. *Strain* dalam bentuk perilaku dapat berupa penurunan produktivitas, meningkatnya ketidakhadiran, peristiwa kerja terkait keselamatan, *turnover*, perubahan kebiasaan makan, meningkatnya perilaku merokok atau konsumsi alkohol, berbicara dengan cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

2. Model Teori Transaksional

Menurut Colquit dkk. (2022), teori transaksional stres mengarahkan pemahaman yang utuh untuk mendefinisikan proses terjadinya stres. Lebih lanjut, Colquit dkk. (2022) menjelaskan bahwa teori ini mendeskripsikan bagaimana stresor dipersepsikan dan dinilai. Ketika orang pertama kali menghadapi stresor, proses penilaian primer akan terpicu, sebuah kondisi dimana seseorang menyadari apakah tekanan menyebabkan stres serta mempertimbangkan implikasi dari faktor pemicu stres tersebut dalam kaitannya dengan tujuan pribadi dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Selanjutnya, jika seseorang menilai stres sebagai sebuah tekanan, maka seseorang akan berusaha

mencari cara untuk menangani situasi tersebut, yang merupakan proses penilaian primer. Konsep ini digambarkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Teori Transaksional

- a. Stresor dari Penghambat – Kerja, yaitu stresor yang menghambat namun dialami saat bekerja. Konflik peran adalah salah satu bentuk stresor ini adalah terdapat beberapa peran yang harus dijalankan, misalnya konflik peran ganda pada ibu yang bekerja, karena harus bekerja di saat anak sedang sakit dan sama-sama tidak bisa ditinggalkan, baik pekerjaan maupun anak. Selain konflik peran, ambiguitas menjadi salah satu bentuk pada stresor ini yang mengacu pada sedikitnya informasi terkait kurangnya informasi tentang apa yang perlu dilakukan dalam suatu peran, serta ketidakpastian mengenai konsekuensi dari kinerja dalam peran tersebut, misalnya karyawan baru tidak menerima penjelasan yang jelas mengenai prioritas tugas, standar keberhasilan, atau batas kewenangannya,

sehingga ia merasa ragu apakah pekerjaannya sudah sesuai harapan atasan. *Role overload* terjadi ketika seseorang menjalankan beberapa peran, misalnya seorang perawat menangani jumlah pasien yang melebihi kapasitas normal, sambil tetap harus melakukan dokumentasi medis dan berkoordinasi dengan tenaga kesehatan lain, sehingga beban peran yang berlebihan menurunkan efektivitas kerjanya. Kerepotan sehari-hari turut menjadi stresor penghambat yang dialami saat bekerja, yang mengacu pada tuntutan kecil sehari-hari yang relatif ringan tetapi menghambat pencapaian hal-hal yang benar-benar ingin dicapai, misalnya menangani pekerjaan administratif yang tidak perlu, kerusakan peralatan kantor, interaksi yang menjengkelkan dengan rekan kerja yang sulit, serta komunikasi yang tidak berguna. Meskipun tampak sepele, akumulasi dari berbagai gangguan sehari-hari ini dapat sangat menyita waktu dan menimbulkan stres.

- b. Stresor dari Tantangan – Kerja, yaitu stresor yang berasal dari tantangan yang dialami saat bekerja. Tekanan waktu merupakan tekanan yang muncul ketika waktu kerja dianggap tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan, yang meskipun dinilai menimbulkan stres, cenderung dipersepsikan sebagai tantangan daripada

hambatan karena keberhasilan dalam memenuhinya dapat memberikan kepuasan intrinsik. Kompleksitas pekerjaan mengacu pada sejauh mana tuntutan pekerjaan, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan, membebani atau bahkan melampaui kapasitas individu yang bertanggung jawab menjalankan pekerjaan tersebut, misalnya perusahaan mungkin menuntut seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang belum pernah dipelajari atau dilakukan sebelumnya. Tanggung jawab kerja mengacu pada sifat kewajiban yang dimiliki seseorang terhadap orang lain, di mana tingkat tanggung jawab dalam suatu pekerjaan semakin tinggi ketika jumlah, cakupan, dan pentingnya kewajiban tersebut semakin besar, misalnya pilot yang bertanggung jawab langsung atas keselamatan penumpang dan awak pesawat, pengambilan keputusan kritis selama penerbangan, serta kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, di mana kesalahan kecil sekalipun dapat berdampak serius terhadap banyak nyawa.

- c. Stresor dari Penghambat – Non Kerja, yaitu stresor yang berasal dari penghambat yang dialami saat seseorang berada di luar pekerjaannya. Stresor bentuk ini dapat berupa konflik kerja-keluarga (*work-family conflict*),

yaitu suatu bentuk khusus dari konflik peran di mana tuntutan peran pekerjaan menghambat pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga. Selain *work-family conflict*, berbagai peristiwa hidup yang negatif dapat menyebabkan stres pada seorang karyawan, misalnya meninggalnya pasangan hidup atau kerabat dekat, perceraian, bermasalah dengan hukum, perubahan aktivitas sosial dan kondisi hidup, dll. Ketidakpastian keuangan juga merupakan salah satu stresor yang menghambat di luar pekerjaan, misalnya ketidakpastian terkait kemungkinan kehilangan mata pencaharian, tabungan, atau kemampuan untuk memenuhi kebutuhan hidup.

- d. Stresor dari Tantangan – Non Kerja, yaitu stresor yang berasal dari tantangan yang dialami saat seseorang berada di luar pekerjaannya. Tuntutan waktu keluarga mengacu pada waktu yang dialokasikan seseorang untuk terlibat dalam berbagai aktivitas dan tanggung jawab keluarga, seperti bepergian bersama keluarga, menghadiri acara sosial dan kegiatan terorganisasi, menjadi tuan rumah suatu acara, serta merencanakan dan melakukan perbaikan rumah. Pengembangan diri merupakan aktivitas untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan diri, seperti mengikuti pendidikan formal, les musik, latihan olahraga, relawan, dll.

Peristiwa hidup yang positif seperti penambahan anggota keluarga baru dan kelulusan dari pendidikan formal juga bersifat menimbulkan stres dengan caranya sendiri, meskipun lebih berkaitan dengan emosi positif daripada emosi negatif.

- e. Penilaian primer, yang terjadi ketika individu mengevaluasi signifikansi dan makna dari stresor yang sedang mereka hadapi. Pada penilaian primer ini, seseorang menilai apakah situasi yang dihadapinya terasa biasa saja, menekan, atau justru menantang. Misalnya, seorang operator produksi di pabrik yang sudah berpengalaman biasanya tidak menilai target produksi harian sebagai sesuatu yang menekan karena ia merasa mampu mencapainya, tetapi ketika mesin sering bermasalah atau target tiba-tiba dinaikkan tanpa dukungan tambahan, situasi tersebut dapat dinilai sebagai stres karena dianggap melampaui kemampuannya, sementara operator lain dapat memaknai kondisi yang sama sebagai tantangan untuk menunjukkan keterampilan dan meningkatkan kinerjanya.
- f. Penilaian sekunder, yaitu kondisi bagaimana individu menghadapi berbagai stresor yang mereka hadapi. Penilaian sekunder ini merupakan proses *coping stress strategies*, yang mengacu pada mengacu pada perilaku

dan pikiran yang digunakan individu untuk mengelola tuntutan yang menimbulkan stres serta emosi yang berkaitan dengan tuntutan tersebut. Penilaian sekunder merupakan strategi manajemen stres pada level individu yang akan dijelaskan pada bagian lain pada bab ini.

7.4 Manajemen Stres Kerja

1. Konsep Manajemen Stres

Strain dapat terjadi akibat stresor yang tidak dikelola dengan tepat. *Strain* tidak hanya berdampak pada diri karyawan tersebut, namun dapat berdampak luas pada organisasi. Secara umum, stres berdampak pada penurunan penyelesaian tuntutan kerja yang secara luas berdampak pada produktivitas organisasi (Andriyani dkk., 2024; Putri dkk., 2024). Kondisi ini perlu diatasi dengan manajemen stres yang tepat.

Menurut Richardson dan Rothstein (2008), tidak mungkin menghilangkan stres secara keseluruhan, sehingga seseorang yang mengalami stres harus mempelajari cara untuk mengelola stres. Dalam level organisasi, banyak organisasi telah mengadopsi program manajemen stres yang untuk mencoba mengurangi tingkat stres pada karyawan mereka (Richardson & Rothstein, 2008). Secara umum, manajemen stres dapat diartikan sebagai strategi

yang dilakukan, baik oleh individu maupun organisasi, untuk mengelola stres yang dialami agar tingkat stres dapat dikurangi.

2. Strategi Manajemen Stres Kerja pada Level Individu

Manajemen stres pada level individu dapat dilakukan melalui *coping stress strategies* dengan metode perilaku yang melibatkan aktivitas fisik dan metode kognitif yang melibatkan pikiran untuk mengatasi situasi stres (Colquit dkk., 2022). *Coping stress strategies* harus berfokus pada pemicunya, yaitu *problem-focused* untuk mengelola situasi dan *emotion-focused* untuk mengelola reaksi emosi. Colquit dkk. (2022) mengelompokkan *coping stress strategies* ke dalam 4 bagian, yaitu *problem-focused* dengan metode perilaku, *problem-focused* dengan metode kognitif, *emotion-focused* dengan metode perilaku, dan *emotion-focused* dengan metode kognitif.

- a. Strategi *problem-focused* dengan metode perilaku merupakan strategi menghadapi stres dengan mengelola situasi yang melibatkan aktivitas fisik. Strategi ini dapat berupa bekerja keras untuk menyelesaikan tugas yang menumpuk. Selain itu, seseorang yang menerapkan strategi ini dapat mencari bantuan, misalnya meminta penjelasan dari rekan kerja yang sudah lebih berpengalaman. Selain itu, memperoleh sumber daya tambahan juga merupakan

salah satu bentuk strategi ini, misalnya seorang manajer mengajukan penambahan anggota tim, perangkat kerja, atau pelatihan agar tuntutan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan tidak menimbulkan beban berlebihan.

- b. Strategi *problem-focused* dengan metode kognitif merupakan strategi menghadapi stres dengan mengelola situasi yang melibatkan aktivitas berpikir. Strategi ini dapat berupa membuat strategi kerja dengan menyusun rencana kerja yang lebih terstruktur, membagi tugas ke dalam tahapan yang jelas, dan menetapkan tenggat waktu realistis untuk mengurangi tekanan pekerjaan. Selain itu, memotivasi diri, misalnya dengan mengingat kembali tujuan pribadi dan manfaat jangka panjang dari pekerjaannya untuk menjaga semangat dan ketahanan saat menghadapi tuntutan kerja yang tinggi. Mengganti prioritas juga merupakan bentuk dari strategi ini, misalnya menunda tugas yang kurang mendesak dan memfokuskan energi pada pekerjaan yang paling penting agar beban kerja dapat dikelola dengan lebih efektif.
- c. Strategi *emotion-focused* dengan metode perilaku merupakan strategi menghadapi stres dengan mengelola reaksi emosi dengan melibatkan aktivitas fisik. Strategi ini dapat berupa melakukan aktivitas

alternatif yang tidak terkait tekanan yang sedang dihadapi. Selain itu, strategi ini dapat berupa mencari dukungan emosional, seperti bercerita dengan orang terdekat. Meluapkan kemarahan juga merupakan bentuk strategi ini.

- d. Strategi *emotion-focused* dengan metode kognitif merupakan strategi menghadapi stres dengan mengelola reaksi emosi dengan melibatkan aktivitas berpikir. Strategi ini dapat berupa menghindari, menjaga jarak, mengabaikan. Selain itu, seseorang yang menerapkan strategi ini dapat mencari sisi positif dari situasi negatif.

Selain itu, Robbins dan Judge (2024) menjelaskan bahwa manajemen stres dapat dilakukan melalui pendekatan individual, sehingga dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja, *organizational citizenship behavior*, sikap, dan kesehatan kerja. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2024) menyebutkan bahwa manajemen stres dengan pendekatan individual dapat dilakukan dengan mengembangkan keterampilan manajemen waktu, fokus pada kesehatan mental dan fisik, mengembangkan resiliensi, serta mempraktikkan relaksasi dan *mindfulness*. Masing-masing strategi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan keterampilan manajemen waktu, membantu menurunkan tingkat stres karena karyawan

yang mampu mengelola pekerjaan berdasarkan tenggat waktunya. Keterampilan manajemen waktu ini membantu meminimalisir prokrastinasi kerja dengan memfokuskan usaha melalui tujuan dan motivasi, meskipun dalam tugas yang kurang menyenangkan.

- b. Fokus pada kesehatan mental dan fisik, tidak hanya mengutamakan salah satunya. Latihan fisik seperti senam aerobik, berjalan, *jogging*, berenang, dan bersepeda, membantu seseorang dapat menghadapi stres serta meningkatkan kesehatan mental dan fisik. Aktivitas fisik seperti berolahraga membantu seseorang dapat mengatasi stres lebih cepat, karena olahraga dapat mengembangkan emosi yang positif. Jika diperlukan, dapat mengikuti sesi konseling.
- c. Mengembangkan resiliensi, agar karyawan dapat bangkit lebih cepat setelah mengalami *strain* akibat stresor yang tidak tertangani dengan tepat. Secara spesifik, resiliensi menjadi penting sebagai bentuk persiapan diri untuk menghadapi krisis, seperti kondisi kerja COVID-19. Di luar konteks stres yang ekstrem, resiliensi juga bermanfaat dalam kehidupan kerja sehari-hari karyawan. Melalui pengembangan resiliensi, karyawan lini depan dapat lebih mampu menghadapi ketidaksopanan pelanggan serta perlakuan tidak menyenangkan dari rekan kerja dan atasan. Selain itu,

karyawan dapat belajar bertahan menghadapi konflik interpersonal melalui resiliensi relasional, yaitu kemampuan untuk mengelola kekecewaan dalam hubungan kerja, saling memaafkan, serta tetap menyuarakan kebutuhan diri tanpa merasa putus asa.

- d. Mempraktikkan relaksasi dan *mindfulness*. Ketegangan dapat diturunkan melalui teknik-teknik relaksasi, yang bertujuan untuk melepaskan ketegangan otot sehingga tubuh menjadi lebih tenang. Relaksasi mendalam dapat mengurangi ketegangan, menimbulkan rasa damai, serta memengaruhi kondisi fisiologis seperti denyut jantung dan tekanan darah. Penerapan teknik relaksasi secara singkat di sela aktivitas sehari-hari juga membantu individu lebih mudah merasa rileks setelah bekerja. Teknik lain yang banyak digunakan adalah *mindfulness*, yaitu kemampuan untuk secara terbuka memerhatikan dan menyadari pengalaman, peristiwa, serta kondisi saat ini. *Mindfulness* berakar dari praktik meditasi Buddhis tradisional dan berasal dari kata *sati* yang berarti perhatian penuh terhadap pikiran. Secara umum, efektivitas *mindfulness* dikaitkan dengan kemampuan individu untuk mengurangi pikiran otomatis, meningkatkan kesadaran terhadap tubuh, dan mengambil jarak dari tekanan situasi.

3. Strategi Manajemen Stres Kerja pada Level Organisasi

Usaha mengelola stres tidak hanya peran individu saja, tetapi didukung oleh organisasi. Organisasi perlu memahami dan menerapkan aktivitas terkait manajemen stres karyawannya (Sahoo, 2016). Colquit dkk. (2022) mengembangkan model tahap-tahap yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam mengelola stres pada karyawan, yaitu melakukan asesmen, mengurangi stresor, menyediakan sumber daya pendukung, dan mengurangi *strain*.

- a. Melakukan asesmen adalah langkah awal dalam manajemen stres, yaitu tahapan menilai tingkat dan sumber stres di tempat kerja, dengan menelaah karakteristik pekerjaan dan kondisi organisasi. Penilaian ini mencakup perubahan organisasi yang meningkatkan ketidakpastian karyawan, tuntutan dan jenis stresor dalam pekerjaan, serta kualitas hubungan kerja dan peran politik organisasi dalam pengambilan keputusan. Proses asesmen harus dilakukan secara terbuka dan jujur.
- b. Mengurangi stresor merupakan tahap yang dapat dilakukan setelah hasil asesmen menunjukkan bahwa ada masalah terkait stres. *Job sharing* dapat dilakukan, bukan membagi pekerjaan menjadi dua, tetapi dua orang mengerjakan pekerjaan yang sama dan menjalankannya seolah-olah mereka merupakan tim

kerja, kondisi ini memungkinkan organisasi untuk dapat mempertahankan karyawan yang ingin memiliki banyak waktu untuk menempuh pendidikan formal atau merawat anggota keluarga. Selain itu, organisasi dapat menerapkan *sabbathical leave*, yaitu waktu istirahat dari pekerjaan untuk menjalani aktivitas alternatif.

- c. Menyediakan sumber daya pendukung, seperti memberikan pelatihan agar karyawan dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan kerjanya, sehingga mereka mampu menangani tuntutan kerja yang lebih besar. Selain itu, organisasi dapat menerapkan jam kerja yang fleksibel untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan terkait waktu kehadiran di tempat kerja, supaya karyawan dapat menangani tuntutan di luar pekerjaan dan tidak mengganggu konsentrasi mereka dalam bekerja. Dukungan organisasi juga menjadi sumber daya pendukung yang tidak kalah penting karena membantu karyawan mengelola dan menyeimbangkan tuntutan dari berbagai peran dan kondisi kerja yang dialami.
- d. Mengatasi *strain*. Robbins dan Judge (2024) menyebutkan bahwa dengan *(re)designing jobs* pada karyawan yang tepat dapat membantu mengurangi *strain*, karena memberikan karyawan tanggung jawab

yang lebih banyak, pekerjaan yang lebih bermakna, lebih mandiri, dan meningkatkan umpan balik, karena karyawan diberikan kontrol yang lebih besar pada pekerjaannya. Selain itu, organisasi dapat mengembangkan program kesehatan fisik dan mental, seperti program berhenti merokok, manajemen stres, pengendalian berat badan, kebugaran fisik, edukasi gizi, peningkatan kesadaran kesehatan kardiovaskular, hipertensi dan diabetes, serta perawatan kesehatan punggung (Colquit dkk., 2022). Penerapan program konseling karyawan dapat dilakukan untuk mengurangi *strain*, sehingga karyawan dapat difasilitasi oleh Profesional (Sahoo, 2016)

7.5 Stres Kerja dan *Burnout*

Stres kerja dan *burnout* adalah dua hal yang berbeda, namun terkadang disamakan atau bahkan menyebut gejala stres sebagai *burnout*. Robbins dan Judge (2024) menyebutkan bahwa *burnout* adalah sebuah permasalahan kesehatan mental yang berkaitan dengan pekerjaan dan merupakan *strain* psikologis, sehingga *burnout* merupakan dampak negatif dari stres kerja. *Burnout* merupakan kondisi kelelahan fisik dan psikologis yang dialami individu sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan dan tekanan emosional yang berkepanjangan (Lutfia dkk., 2021).

Maslach dan Jackson (1981) menemukan bahwa terdapat tiga aspek *burnout*, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan menurunnya rasa pencapaian diri. Aspek kelelahan emosi ditandai dengan ketika sumber daya emosional individu semakin terkuras, pekerja merasa tidak lagi mampu terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya. Aspek depersonalisasi ditandai dengan munculnya sikap dan perasaan negatif serta sinis terhadap klien, yang sering kali berkaitan erat dengan pengalaman kelelahan emosional, sehingga kedua aspek tersebut saling berhubungan. Persepsi yang dingin atau bahkan tidak manusiawi terhadap orang lain dapat membuat pekerja memandang klien sebagai pihak yang layak atas permasalahan yang mereka alami, dan sikap negatif semacam ini telah banyak ditemukan pada profesi pelayanan manusia. Aspek ketiga adalah menurunnya rasa pencapaian diri, yaitu kecenderungan individu untuk menilai dirinya secara negatif, terutama dalam konteks pekerjaannya dengan klien, yang ditandai dengan perasaan tidak puas terhadap diri sendiri serta ketidakpuasan terhadap pencapaian kerja yang telah diraih.

Dampak *burnout* berpotensi sangat serius karena tidak hanya memengaruhi karyawan, tetapi juga berdampak pada klien serta institusi yang lebih luas tempat interaksi kerja berlangsung (Maslach & Jackson, 1981). *Burnout* memiliki dampak yang luas, karena tidak hanya membahayakan kesehatan fisik dan psikologis individu, tetapi juga berkontribusi terhadap meningkatnya *turnover* dan ketidakhadiran, menurunnya kualitas layanan atau produk

yang dihasilkan organisasi, serta berdampak pada kinerja pekerjaan dan aspek kehidupan lain, termasuk kehidupan rumah tangga (Ratcliff, 2024). Penelitian Lutfiani (2025) membuktikan bahwa *burnout* menurunkan kepuasan kerja dan mengganggu keseimbangan hidup dan pekerjaan, karena *burnout* menyebabkan terkurasnya energi, antusiasme, dan efikasi diri karyawan, yang selanjutnya penurunan kepuasan tersebut berdampak pada melemahnya persepsi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

7.6 Penutup

Stres kerja adalah hasil persepsi dan penilaian terhadap pemicu stres, yang umumnya pemicu tersebut menciptakan ketegangan dan tekanan. Stresor adalah faktor penyebab stres, dapat berupa hal-hal yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan. *Strain* adalah dampak stres, dapat berupa dampak secara fisik, psikologis, dan perilaku. Stres harus dikelola agar tidak berdampak besar, baik pada diri karyawan tersebut maupun organisasi, melalui manajemen stres. Pada level individu, manajemen stres dapat dilakukan melalui *coping stres strategies*, mengembangkan keterampilan manajemen waktu, fokus pada kesehatan mental dan fisik, mengembangkan resiliensi, serta mempraktikkan relaksasi dan *mindfulness*. Pada level organisasi, manajemen stres dapat dimulai dengan melakukan asesmen, menerapkan berbagai program untuk mengurangi stresor,

menyediakan sumber daya pendukung, dan menerapkan berbagai program untuk mengatasi *strain*.

BAB VIII

DINAMIKA KELOMPOK DALAM ORGANISASI

8.1 Pembentukan dan Tahapan Perkembangan Kelompok

Pembentukan kelompok dalam organisasi merupakan proses sosial yang kompleks dan dinamis, di mana individu-individu dengan latar belakang, tujuan, dan kepentingan yang berbeda berkumpul untuk mencapai sasaran bersama. Kelompok tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui tahapan-tahapan perkembangan yang saling berkaitan dan dipengaruhi oleh faktor struktural, psikologis, serta kontekstual organisasi (Robbins & Judge, 2023).

Secara konseptual, kelompok didefinisikan sebagai dua orang atau lebih yang saling berinteraksi, saling bergantung, dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Pembentukan kelompok biasanya dipicu oleh kebutuhan organisasi akan koordinasi kerja, pembagian tugas, serta sinergi antarindividu yang tidak dapat dicapai melalui kerja individual semata (Gibson et al., 2023).

Proses pembentukan kelompok diawali dengan tahap forming, yaitu fase awal ketika anggota kelompok mulai saling mengenal dan memahami tujuan kelompok. Pada tahap ini, interaksi masih bersifat formal, anggota cenderung berhati-hati, dan

ketergantungan terhadap pemimpin kelompok relatif tinggi. Ketidakpastian peran dan ekspektasi menjadi ciri utama fase ini (Robbins & Judge, 2023).

Dalam tahap forming, anggota kelompok berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan kelompok dan mencari informasi mengenai norma, aturan, serta pola komunikasi yang berlaku. Fokus utama belum tertuju pada kinerja, melainkan pada orientasi sosial dan kejelasan struktur kelompok. Keberhasilan tahap ini sangat dipengaruhi oleh kejelasan tujuan dan kepemimpinan yang efektif (McShane et al., 2023).

Setelah tahap forming, kelompok memasuki tahap storming, yang ditandai dengan munculnya konflik dan perbedaan pendapat. Anggota mulai mengekspresikan pandangan pribadi, kepentingan individu, serta ketidakpuasan terhadap peran atau keputusan kelompok. Konflik ini merupakan fenomena normal dalam perkembangan kelompok (Gibson et al., 2023).

Tahap storming sering kali menjadi fase yang paling menantang karena potensi ketegangan emosional dan resistensi terhadap otoritas. Apabila konflik tidak dikelola dengan baik, kelompok berisiko mengalami disfungsi atau stagnasi. Namun, jika konflik dikelola secara konstruktif, tahap ini justru dapat memperkuat pemahaman dan kepercayaan antaranggota (Robbins & Judge, 2023).

Selanjutnya, kelompok berkembang ke tahap norming, yaitu fase di mana norma, nilai, dan aturan kerja mulai terbentuk dan

diterima bersama. Hubungan antaranggota menjadi lebih harmonis, komunikasi semakin terbuka, dan kepercayaan mulai terbangun. Pada tahap ini, anggota menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap kelompok (McShane et al., 2023).

Tahap norming menandai pergeseran fokus dari konflik menuju kolaborasi. Anggota kelompok mulai memahami peran masing-masing dan menunjukkan kesediaan untuk saling mendukung. Kohesi kelompok meningkat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif (Gibson et al., 2023).

Setelah norma dan hubungan kerja stabil, kelompok memasuki tahap performing, yang ditandai dengan tingkat efektivitas dan kinerja yang tinggi. Pada tahap ini, kelompok mampu bekerja secara efisien, menyelesaikan masalah secara mandiri, dan beradaptasi dengan tuntutan lingkungan organisasi. Energi kelompok sepenuhnya diarahkan pada pencapaian tujuan (Robbins & Judge, 2023).

Tahap performing menunjukkan bahwa kelompok telah mencapai kematangan fungsional. Konflik yang muncul cenderung bersifat tugas dan dikelola secara rasional. Kepemimpinan menjadi lebih partisipatif, dan anggota memiliki otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan (McShane et al., 2023).

Selain empat tahap utama tersebut, beberapa kelompok juga mengalami tahap adjourning, terutama pada kelompok sementara atau berbasis proyek. Tahap ini ditandai dengan pembubaran

kelompok setelah tujuan tercapai. Respon emosional anggota dapat bervariasi, mulai dari kepuasan hingga rasa kehilangan (Robbins & Judge, 2023).

Tahap *adjourning* penting untuk diperhatikan karena memengaruhi persepsi anggota terhadap pengalaman kerja kelompok. Evaluasi kinerja, refleksi pembelajaran, dan pengakuan kontribusi anggota menjadi aspek krusial agar pengalaman kelompok memberikan dampak positif jangka panjang (Gibson et al., 2023).

Perlu ditegaskan bahwa tahapan perkembangan kelompok tidak selalu berlangsung secara linear. Kelompok dapat kembali ke tahap sebelumnya ketika menghadapi perubahan anggota, tujuan baru, atau tekanan lingkungan. Fleksibilitas dan kemampuan adaptasi menjadi kunci keberlanjutan kelompok dalam organisasi modern (McShane et al., 2023).

Selain itu, faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta karakteristik individu turut memengaruhi kecepatan dan kualitas perkembangan kelompok. Kelompok yang didukung oleh komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang inklusif cenderung berkembang lebih cepat menuju tahap *performing* (Robbins & Judge, 2023).

Secara keseluruhan, pembentukan dan tahapan perkembangan kelompok merupakan fondasi penting dalam memahami dinamika kelompok organisasi. Pemahaman yang mendalam terhadap setiap tahap memungkinkan pimpinan dan

anggota kelompok mengelola interaksi secara strategis, sehingga kelompok dapat berkembang secara optimal dan berkontribusi efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Gibson et al., 2023).

8.2 Norma Kelompok dan Nilai Bersama

Norma kelompok dan nilai bersama merupakan elemen fundamental dalam dinamika kelompok organisasi karena keduanya berfungsi sebagai pedoman perilaku yang mengarahkan interaksi antaranggota. Norma dan nilai tidak hanya menentukan apa yang dianggap pantas atau tidak pantas dalam kelompok, tetapi juga membentuk identitas kolektif yang membedakan satu kelompok dari kelompok lainnya. Dalam konteks organisasi modern, norma dan nilai menjadi instrumen penting untuk menjaga keteraturan, kohesi, dan efektivitas kerja kelompok (Robbins & Judge, 2023).

Norma kelompok dapat dipahami sebagai aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota kelompok. Norma ini berkembang melalui proses interaksi sosial yang berulang dan menjadi standar bersama dalam bertindak, berkomunikasi, serta mengambil keputusan. Norma tidak selalu diformalkan, tetapi memiliki kekuatan sosial yang besar karena didukung oleh ekspektasi kolektif dan tekanan sosial kelompok (McShane et al., 2023).

Nilai bersama, di sisi lain, merujuk pada keyakinan, prinsip, dan tujuan yang dianut secara kolektif oleh anggota kelompok. Nilai ini mencerminkan apa yang dianggap penting, bermakna, dan layak

diperjuangkan oleh kelompok. Nilai bersama berfungsi sebagai landasan moral dan filosofis yang memengaruhi sikap, prioritas, serta orientasi tindakan anggota kelompok (Gibson et al., 2023).

Proses pembentukan norma dan nilai bersama biasanya dimulai sejak tahap awal pembentukan kelompok. Pada fase ini, anggota membawa nilai personal, pengalaman, dan latar belakang budaya masing-masing. Melalui diskusi, konflik, dan penyesuaian, kelompok secara bertahap menyaring dan mengkristalkan nilai-nilai yang dianggap relevan untuk mendukung tujuan bersama (Robbins & Judge, 2023).

Norma kelompok dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, seperti norma kinerja, norma perilaku sosial, dan norma etika. Norma kinerja berkaitan dengan standar produktivitas dan kualitas kerja, sementara norma perilaku sosial mengatur cara anggota berinteraksi satu sama lain. Norma etika berhubungan dengan kejujuran, tanggung jawab, dan integritas dalam kelompok (McShane et al., 2023).

Nilai bersama memainkan peran penting dalam memperkuat kohesi kelompok. Ketika anggota kelompok memiliki nilai yang sejalan, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepercayaan dan komitmen yang lebih tinggi. Kesamaan nilai menciptakan rasa kebersamaan yang memudahkan kerja sama dan mengurangi potensi konflik interpersonal (Gibson et al., 2023).

Namun, norma dan nilai kelompok juga dapat bersifat membatasi. Norma yang terlalu kaku dapat menghambat kreativitas

dan inovasi, terutama jika kelompok menolak pandangan yang berbeda. Fenomena seperti *groupthink* sering muncul ketika norma konformitas lebih dominan dibandingkan pemikiran kritis dan keterbukaan terhadap ide baru (Robbins & Judge, 2023).

Nilai bersama juga dapat mengalami ketegangan ketika terjadi perbedaan antara nilai individu dan nilai kelompok. Ketidaksihesuaian ini dapat memunculkan konflik internal atau menurunkan kepuasan anggota. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan ruang dialog agar nilai kelompok dapat terus dievaluasi dan disesuaikan dengan dinamika lingkungan kerja (McShane et al., 2023).

Dalam konteks organisasi, norma kelompok sering kali dipengaruhi oleh budaya organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi menyediakan kerangka nilai yang lebih luas, sementara kelompok kerja menerjemahkannya ke dalam norma-norma operasional sehari-hari. Keselarasan antara norma kelompok dan budaya organisasi berkontribusi pada stabilitas dan kinerja organisasi (Gibson et al., 2023).

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam pembentukan dan pemeliharaan norma serta nilai bersama. Pemimpin bertindak sebagai teladan yang memperkuat norma melalui perilaku dan keputusan yang konsisten. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap nilai tertentu, anggota kelompok cenderung menirunya dan menginternalisasi nilai tersebut (Robbins & Judge, 2023).

Selain kepemimpinan, sistem penghargaan dan sanksi juga memengaruhi keberlanjutan norma kelompok. Perilaku yang selaras dengan norma dan nilai bersama biasanya diperkuat melalui pengakuan sosial atau penghargaan formal. Sebaliknya, pelanggaran norma dapat dikenai sanksi sosial, seperti penolakan atau kritik dari anggota lain (McShane et al., 2023).

Norma dan nilai bersama juga berperan penting dalam mengarahkan pengambilan keputusan kelompok. Nilai yang dianut bersama menjadi kriteria evaluatif dalam menilai alternatif keputusan. Dengan demikian, keputusan kelompok tidak hanya rasional secara teknis, tetapi juga konsisten dengan prinsip moral dan tujuan kolektif kelompok (Gibson et al., 2023).

Dalam lingkungan kerja yang semakin beragam, tantangan utama dalam pengelolaan norma dan nilai bersama adalah mengakomodasi perbedaan budaya, generasi, dan perspektif. Kelompok yang efektif mampu mengembangkan norma inklusif yang menghargai keberagaman tanpa kehilangan identitas dan tujuan bersama (Robbins & Judge, 2023).

Perubahan organisasi, seperti restrukturisasi atau transformasi digital, sering kali menuntut penyesuaian norma dan nilai kelompok. Norma lama yang tidak lagi relevan perlu dievaluasi, sementara nilai baru yang mendukung adaptasi dan inovasi harus dikembangkan. Proses ini memerlukan komunikasi yang intensif dan partisipasi aktif anggota kelompok (McShane et al., 2023).

Secara keseluruhan, norma kelompok dan nilai bersama merupakan mekanisme sosial yang mengintegrasikan individu ke dalam sistem kerja kolektif. Ketika dikelola secara efektif, norma dan nilai bersama mampu meningkatkan kohesi, komitmen, dan kinerja kelompok. Sebaliknya, norma dan nilai yang tidak adaptif dapat menjadi sumber konflik dan disfungsi kelompok dalam organisasi (Gibson et al., 2023).

8.3 Komunikasi dalam Kelompok Organisasi

Komunikasi dalam kelompok organisasi merupakan proses pertukaran informasi, makna, dan pemahaman antaranggota kelompok yang memungkinkan koordinasi, kerja sama, dan pencapaian tujuan bersama. Tanpa komunikasi yang efektif, kelompok tidak dapat berfungsi secara optimal karena aktivitas organisasi pada dasarnya bergantung pada interaksi sosial yang terstruktur. Oleh karena itu, komunikasi dipandang sebagai elemen sentral dalam dinamika kelompok organisasi (Robbins & Judge, 2023).

Secara konseptual, komunikasi kelompok organisasi mencakup proses pengiriman dan penerimaan pesan, baik secara verbal maupun nonverbal, di antara anggota kelompok kerja. Proses ini tidak hanya melibatkan penyampaian informasi faktual, tetapi juga pembentukan makna bersama yang dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan psikologis anggota kelompok (McShane et al., 2023).

Komunikasi dalam kelompok memiliki beberapa fungsi utama, antara lain fungsi informatif, koordinatif, persuasif, dan integratif. Fungsi informatif berkaitan dengan penyampaian data dan instruksi kerja, sedangkan fungsi koordinatif memastikan bahwa tugas-tugas kelompok berjalan selaras. Fungsi persuasif berperan dalam memengaruhi sikap dan perilaku anggota, sementara fungsi integratif memperkuat hubungan sosial dan kohesi kelompok (Gibson et al., 2023).

Dalam praktik organisasi, pola komunikasi kelompok dapat bersifat formal maupun informal. Komunikasi formal mengikuti struktur organisasi dan saluran resmi, seperti rapat tim dan laporan kerja. Sebaliknya, komunikasi informal berkembang secara spontan melalui interaksi sosial sehari-hari dan sering kali menjadi sarana penting dalam membangun kepercayaan serta solidaritas kelompok (Robbins & Judge, 2023).

Pola jaringan komunikasi juga memengaruhi efektivitas kelompok. Jaringan terpusat cenderung mempercepat pengambilan keputusan, tetapi dapat membatasi partisipasi anggota. Sebaliknya, jaringan komunikasi terdesentralisasi mendorong keterlibatan dan pertukaran ide yang lebih luas, meskipun memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai konsensus (McShane et al., 2023).

Efektivitas komunikasi kelompok sangat dipengaruhi oleh kejelasan pesan dan kemampuan anggota dalam mendengarkan secara aktif. Kesalahpahaman sering muncul akibat perbedaan persepsi, asumsi, atau latar belakang budaya. Oleh karena itu,

keterampilan komunikasi interpersonal menjadi prasyarat penting dalam mendukung kinerja kelompok organisasi (Gibson et al., 2023).

Selain itu, komunikasi nonverbal memainkan peran yang signifikan dalam kelompok organisasi. Ekspresi wajah, bahasa tubuh, intonasi suara, dan kontak mata dapat memperkuat atau bahkan bertentangan dengan pesan verbal. Anggota kelompok sering kali menafsirkan makna emosional dan sikap melalui isyarat nonverbal tersebut (McShane et al., 2023).

Teknologi komunikasi telah mengubah secara fundamental cara kelompok organisasi berinteraksi. Penggunaan platform digital, seperti aplikasi kolaborasi daring dan konferensi video, memungkinkan komunikasi lintas ruang dan waktu. Namun, komunikasi virtual juga menghadirkan tantangan berupa keterbatasan isyarat nonverbal dan potensi miskomunikasi (Robbins & Judge, 2023).

Dalam konteks kelompok virtual, kejelasan pesan dan aturan komunikasi menjadi semakin penting. Tanpa norma komunikasi yang jelas, kelompok berisiko mengalami konflik, keterlambatan informasi, atau penurunan keterlibatan anggota. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pedoman komunikasi yang adaptif terhadap lingkungan digital (McShane et al., 2023).

Komunikasi juga berperan penting dalam manajemen konflik kelompok. Konflik sering kali dipicu oleh kegagalan komunikasi, seperti informasi yang tidak lengkap atau interpretasi yang keliru.

Melalui komunikasi terbuka dan dialog konstruktif, kelompok dapat mengelola perbedaan pendapat secara produktif (Gibson et al., 2023).

Kepemimpinan kelompok memiliki pengaruh besar terhadap iklim komunikasi. Pemimpin yang mendorong komunikasi terbuka dan partisipatif cenderung menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi anggota untuk menyampaikan ide dan kekhawatiran. Iklim komunikasi yang positif ini berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan kinerja kelompok (Robbins & Judge, 2023).

Selain kepemimpinan, norma kelompok juga memengaruhi pola komunikasi. Norma yang mendukung keterbukaan, saling menghargai, dan umpan balik konstruktif akan memperkuat efektivitas komunikasi kelompok. Sebaliknya, norma yang menekan perbedaan pendapat dapat menghambat aliran informasi dan pembelajaran kelompok (McShane et al., 2023).

Komunikasi yang efektif dalam kelompok organisasi berkontribusi langsung terhadap pengambilan keputusan yang berkualitas. Pertukaran informasi yang lengkap dan diskusi yang inklusif memungkinkan kelompok mengevaluasi berbagai alternatif secara lebih komprehensif. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan cenderung lebih rasional dan dapat diterima oleh anggota kelompok (Gibson et al., 2023).

Dalam lingkungan organisasi yang beragam, komunikasi lintas budaya menjadi tantangan tersendiri. Perbedaan bahasa, gaya komunikasi, dan nilai budaya dapat memengaruhi interpretasi

pesan. Kelompok yang efektif mampu mengembangkan sensitivitas budaya dan strategi komunikasi yang inklusif untuk mengatasi perbedaan tersebut (Robbins & Judge, 2023).

Secara keseluruhan, komunikasi dalam kelompok organisasi merupakan fondasi utama bagi keberhasilan kerja kolektif. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan saling menghargai memungkinkan kelompok membangun kepercayaan, mengelola konflik, dan mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi komunikasi kelompok menjadi investasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi modern (McShane et al., 2023).

8.4 Kepemimpinan dan Pengaruh dalam Kelompok

Kepemimpinan dan pengaruh dalam kelompok merupakan aspek sentral dalam dinamika kelompok organisasi karena menentukan arah, kualitas interaksi, serta tingkat pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal, tetapi juga dengan kemampuan individu memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja anggota kelompok. Dalam organisasi modern, kepemimpinan dipahami sebagai proses sosial yang bersifat dinamis dan kontekstual (Robbins & Judge, 2023).

Secara konseptual, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi sekelompok orang agar bersedia bekerja secara sukarela menuju pencapaian tujuan bersama. Pengaruh menjadi inti dari kepemimpinan karena tanpa pengaruh,

seorang individu tidak dapat disebut sebagai pemimpin. Pengaruh tersebut dapat bersumber dari kekuasaan formal maupun dari karakter personal dan kompetensi sosial (McShane et al., 2023).

Dalam kelompok organisasi, kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme pengarah yang menyatukan perbedaan kepentingan individu. Pemimpin berperan menetapkan visi, mengklarifikasi tujuan, serta menyelaraskan upaya anggota kelompok agar bergerak dalam satu arah. Tanpa kepemimpinan yang efektif, kelompok berisiko kehilangan fokus dan mengalami disfungsi kerja (Northouse, 2024).

Pengaruh kepemimpinan dalam kelompok tidak selalu bersifat satu arah. Hubungan antara pemimpin dan anggota bersifat interaktif, di mana anggota kelompok juga dapat memengaruhi gaya dan efektivitas kepemimpinan. Pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan merupakan hasil dari proses relasional, bukan sekadar atribut individual (Robbins & Judge, 2023).

Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh bekerja dalam kelompok. Teori sifat menekankan karakteristik personal pemimpin, sementara teori perilaku berfokus pada pola tindakan pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota kelompok. Meskipun demikian, teori-teori awal ini dinilai belum sepenuhnya mampu menjelaskan kompleksitas kepemimpinan dalam konteks organisasi yang beragam (McShane et al., 2023).

Perkembangan selanjutnya melahirkan teori kepemimpinan situasional dan kontingensi yang menekankan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi kelompok. Dalam pandangan ini, efektivitas pengaruh pemimpin sangat bergantung pada tingkat kesiapan anggota, struktur tugas, dan lingkungan organisasi. Pemimpin yang adaptif cenderung lebih efektif dalam mengelola dinamika kelompok (Northouse, 2024).

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang paling berpengaruh dalam kajian modern. Pemimpin transformasional memengaruhi kelompok melalui inspirasi, visi bersama, dan pemberdayaan anggota. Pendekatan ini terbukti meningkatkan komitmen, kepercayaan, dan kinerja kelompok karena anggota merasa dihargai dan dilibatkan secara emosional (Robbins & Judge, 2023).

Selain itu, kepemimpinan transaksional juga memiliki peran dalam kelompok organisasi, terutama dalam konteks yang menuntut kejelasan struktur dan kinerja. Pengaruh pemimpin transaksional bersumber dari sistem penghargaan dan sanksi yang mengatur perilaku anggota. Meskipun efektif dalam jangka pendek, pendekatan ini perlu dikombinasikan dengan pendekatan lain agar tidak menghambat kreativitas kelompok (McShane et al., 2023).

Pengaruh dalam kelompok juga dapat muncul dari anggota yang tidak memiliki posisi kepemimpinan formal. Fenomena ini dikenal sebagai kepemimpinan informal, di mana individu dengan keahlian, pengalaman, atau karisma tertentu mampu memengaruhi

keputusan dan perilaku kelompok. Kepemimpinan informal seringkali memperkaya dinamika kelompok apabila dikelola secara konstruktif (Northouse, 2024).

Kekuasaan dan pengaruh merupakan konsep yang saling berkaitan dalam kepemimpinan kelompok. Kekuasaan dapat bersumber dari legitimasi jabatan, keahlian, penghargaan, paksaan, maupun referensi pribadi. Cara pemimpin menggunakan sumber kekuasaan tersebut akan menentukan apakah pengaruh yang dihasilkan bersifat positif atau justru menimbulkan resistensi (Robbins & Judge, 2023).

Kepemimpinan yang efektif juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi secara jelas, mendengarkan aspirasi anggota, dan memberikan umpan balik konstruktif akan lebih mudah membangun pengaruh yang berkelanjutan. Komunikasi yang terbuka menciptakan iklim psikologis yang mendukung partisipasi kelompok (McShane et al., 2023).

Dalam konteks kelompok kerja, kepemimpinan berperan penting dalam pengelolaan konflik. Pemimpin yang adil dan empatik mampu mengarahkan konflik menjadi diskusi produktif yang memperkaya sudut pandang kelompok. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter cenderung memperburuk konflik dan merusak hubungan antaranggota (Northouse, 2024).

Pengaruh kepemimpinan juga tercermin dalam pembentukan norma dan nilai kelompok. Melalui keteladanan dan konsistensi

perilaku, pemimpin membentuk standar perilaku yang diikuti oleh anggota kelompok. Norma yang dibangun secara positif akan memperkuat kohesi dan komitmen kelompok terhadap tujuan bersama (Robbins & Judge, 2023).

Dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan beragam, kepemimpinan inklusif menjadi tuntutan penting. Pemimpin perlu mampu memengaruhi anggota dengan latar belakang budaya, generasi, dan perspektif yang berbeda. Pengaruh yang inklusif mendorong rasa memiliki dan meningkatkan kualitas kolaborasi dalam kelompok (McShane et al., 2023).

Secara keseluruhan, kepemimpinan dan pengaruh dalam kelompok merupakan proses sosial yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan kerja kelompok organisasi. Kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pemberdayaan anggota mampu menciptakan pengaruh positif yang mendorong kinerja, kohesi, dan pembelajaran kelompok secara berkelanjutan (Northouse, 2024).

BAB IX

KONFLIK DALAM ORGANISASI

Organisasi pada dasarnya adalah sebuah sistem sosial dimana terjadi interaksi yang terus menerus antar individu dan kelompok dengan berbagai latar belakang, kepentingan, nilai dan peran. Interaksi ini memfasilitasi kerja sama dalam mencapai tujuan bersama tetapi juga dapat menyebabkan perbedaan pendapat, konflik dan ketegangan. Keberadaan konflik tidak terpisahkan dari kehidupan dalam organisasi. Konflik bukan hanya gangguan bagi stabilitas organisasi tetapi juga bagian penting dari dinamika yang terus berkembang dalam organisasi.

Konflik dalam organisasi seringkali disebabkan oleh berbagai perbedaan dalam cara pandang, keterbatasan sumber daya, ketidakmerataan dalam pembagian tugas dan wewenang serta komunikasi yang kurang efisien. Selain itu, perbedaan kepentingan antara individu, kelompok atau unit kerja juga berperan dalam terjadinya konflik. Sering kali, konflik dipandang negatif karena dianggap menghambat kinerja, merusak hubungan antar individu dan menurunkan keharmonisan. Pandangan ini menyebabkan banyak individu berusaha menghindari atau menekan konflik tanpa mencari tahu apa yang menyebabkannya.

Namun perkembangan studi tentang perilaku dan manajemen organisasi menunjukkan bahwa konflik tidak selalu mengakibatkan kerugian. Apabila dikelola dengan baik konflik dapat menjadi alat untuk memperluas pandangan, meningkatkan kualitas keputusan dan mendorong inovasi serta pembelajaran dalam organisasi. Karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konflik dalam organisasi sangat penting bukan hanya untuk mengurangi dampak negatifnya tetapi juga untuk memaksimalkan potensi positif yang dapat muncul.

9.1 Konsep dan Definisi Konflik Organisasi

Konflik merupakan perbedaan pandangan, kepentingan atau tujuan antara individu atau kelompok di dalam sebuah organisasi. Jika konflik ini tidak dikelola dengan baik, hal itu dapat menghambat kinerja organisasi, sebaliknya jika dikelola dengan cara yang tepat, konflik bisa menjadi pemicu inovasi dan perubahan yang positif (Ashari et al , 2025). Konflik adalah segala bentuk interaksi yang melibatkan perlawanan atau pertentangan antara dua pihak atau lebih. Ini berkaitan dengan apa yang diharapkan seseorang terhadap dirinya sendiri, orang lain atau organisasi serta kenyataan yang dihadapi (Permata, Lubis & Ginting, 2021). Proses konflik dimulai saat satu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan memberikan dampak negatif terhadap kepentingannya (Robbins & Judge, 2019).

Dalam organisasi, konflik muncul karena adanya struktur sosial yang menciptakan ketidakseimbangan dalam kekuasaan dan sumber daya di antara individu atau kelompok (Henslin, 2007). Konflik dalam organisasi merupakan akibat dari interaksi manusia yang tidak sejalan dalam hal pandangan, nilai dan tujuan. Keadaan ini selanjutnya memengaruhi keseimbangan emosional individu serta dinamika kelompok (Luthans, 2020). Konflik di dalam organisasi adalah suatu bentuk penting dari ketegangan yang muncul karena cara otoritas dan sumber daya dibagi dalam suatu sistem (Dahrendorf, 2022). Konflik dalam organisasi terjadi ketika ada ketidakcocokan yang nyata atau dirasakan karena terdapat perbedaan dalam kebutuhan, nilai, dan kepentingan individu saat berkolaborasi (Greenberg & Baron, 2008).

Dapat disimpulkan bahwa konflik dalam organisasi merupakan bentuk interaksi yang melibatkan perlawanan atau pertentangan akibat ketidakseimbangan dalam kekuasaan dan sumber daya terhadap kebutuhan, nilai dan kepentingan yang berpengaruh terhadap individu dan dinamika kelompok.

9.2 Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi

Konflik di dalam suatu organisasi adalah hal yang rumit dan dapat terjadi dalam berbagai cara. Agar bisa mengatasi dan memahami konflik dengan baik, penting untuk memiliki pengelompokan yang jelas tentang tipe-tipe konflik yang ada. Pembagian konflik ini memudahkan pemimpin dan anggota

organisasi dalam menemukan penyebab masalah serta memilih cara yang tepat untuk mengatasinya. Secara umum, konflik di organisasi bisa dikelompokkan berdasarkan seberapa banyak pihak yang terlibat, isi dari konflik, dan arah hubungan kerja antara pihak-pihak tersebut.

1. Konflik berdasarkan tingkat keterlibatan pihak

- a. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal merupakan pertikaian yang terjadi di dalam diri seseorang yang biasanya berhubungan dengan ketegangan mental akibat berbagai tuntutan peran, nilai-nilai pribadi atau harapan dari organisasi yang saling bertentangan (Satifah, 2023). Permasalahan ini sering timbul saat seseorang dihadapkan pada pilihan sulit dalam mengambil keputusan, masalah peran, atau ketidakjelasan mengenai peran yang dijalani. Meskipun merupakan masalah internal, konflik ini dapat mempengaruhi kinerja, motivasi, dan hubungan kerja seseorang di dalam organisasi.

- b. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah pertikaian yang terjadi antara dua orang atau lebih di dalam suatu organisasi (Nurohim & Pratisti, 2020). Konflik ini biasanya disebabkan oleh perbedaan cara pandang, gaya komunikasi, kepribadian, kepentingan, atau nilai-nilai

individu. Konflik ini merupakan jenis masalah yang paling umum dijumpai di organisasi dan jika tidak ditangani dengan baik, dapat berubah menjadi masalah emosional yang merusak suasana kerja serta kerjasama tim.

c. Konflik Kelompok

Konflik kelompok muncul di antara anggota dalam suatu tim kerja atau antara kelompok-kelompok yang berbeda di dalam organisasi (Fisher, 2016). Pertikaian ini biasanya terkait dengan perbedaan tujuan, kepentingan, norma-norma kelompok, atau persaingan dalam mencapai hasil kerja. Konflik ini dapat meningkatkan ikatan dalam kelompok, tetapi juga bisa menyebabkan perpecahan dalam organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

2. Konflik berdasarkan substansi atau isi konflik

a. Konflik tugas (*task conflict*)

Perselisihan tugas terkait dengan perbedaan pandangan, ide atau opini tentang isi pekerjaan, tujuan, atau cara menyelesaikan tugas. Tipe konflik ini lebih bersifat kognitif dan rasional. Dalam batas yang wajar, perselisihan tugas bisa menjadi fungsional karena dapat memicu diskusi, pertukaran ide, serta meningkatkan kualitas keputusan yang diambil (Shemla et.al, 2016).

b. Konflik hubungan (*relationship conflict*)

Konflik hubungan menitik beratkan pada aspek emosional dan interpersonal seperti ketidak sukaan, ketegangan emosional, dan pertikaian kepribadian. Konflik dalam hubungan secara konsisten menunjukkan korelasi negatif dengan kepuasan tim dan hasil kinerja terutama karena tekanan emosional dan berkurangnya kerja sama (Giebels & Janssen, 2020). Konflik ini sering kali diwarnai dengan emosi negatif seperti kemarahan, frustrasi, atau ketidakpercayaan. Berbeda dari konflik tugas, konflik hubungan cenderung tidak berfungsi dengan baik karena dapat merusak hubungan kerja, menurunkan kepuasan dalam bekerja dan mengganggu kolaborasi.

c. Konflik proses (*procces conflict*)

Konflik proses berkaitan dengan perbedaan pandangan tentang cara pekerjaan seharusnya dilakukan termasuk pembagian peran, tanggung jawab dan distribusi sumber daya. Konflik ini bisa muncul ketika anggota organisasi merasa bahwa pembagian tugas tidak adil atau ada ketidakseimbangan dalam beban kerja. Alokasi peran dan penggunaan sumber daya, dapat merusak efisiensi kecuali tim memiliki struktur yang jelas dan pemahaman bersama (Roberson, 2019). Jika tidak

ditangani dengan baik konflik proses dapat berubah menjadi konflik hubungan.

3. Konflik berdasarkan arah hubungan kerja

a. Konflik vertikal

Konflik vertikal terjadi antara orang atau kelompok yang berada di tingkatan yang berbeda dalam suatu hierarki (Alwajir, 2018) contohnya antara atasan dan bawahan. Biasanya konflik ini muncul karena adanya perbedaan dalam kepentingan, cara kepemimpinan, komunikasi yang tidak berhasil atau sudut pandang mengenai kebijakan dan keputusan yang diambil oleh perusahaan.

b. Konflik horizontal

Konflik horizontal berlangsung antara individu atau unit yang berada pada tingkat yang setara dalam hierarki. Seringkali, konflik ini disebabkan oleh kurangnya koordinasi, persaingan antar unit atau ketergantungan tinggi terhadap pekerjaan satu sama lain (Ardhian, 2011).. Konflik horizontal dapat menjadi tantangan yang signifikan bagi organisasi dengan struktur kerja yang rumit dan saling berhubungan.

Secara keseluruhan, berbagai jenis konflik dalam organisasi menunjukkan kompleksitas konflik yang tidak hanya tunggal atau sederhana, tetapi juga memiliki aspek struktural, psikologis, dan sosial. Memahami berbagai jenis konflik ini secara mendalam

menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi untuk mengelola konflik dengan cara yang positif, serta menjadikannya sebagai kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kinerja organisasi.

9.3 Sumber dan Penyebab Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam sebuah organisasi muncul dari berbagai sumber dan situasi yang ada dalam struktur, proses serta interaksi antara individu dan kelompok. Memahami dengan baik mengenai apa yang menjadi sumber dan penyebab konflik sangat penting agar organisasi dapat menangani konflik yang terjadi dengan cara yang positif dan menghindari eskalasi yang merugikan. Secara umum sumber-sumber konflik dalam organisasi dapat dibagi menjadi beberapa faktor utama sebagai berikut:

a. Faktor struktural organisasi

Struktur organisasi sering menjadi penyebab utama terjadinya konflik, khususnya ketika penugasan, kekuasaan dan tanggung jawab tidak dijelaskan dengan baik (Dalimunthe, 2016). Ketidakjelasan dalam peran dan tumpang tindih dalam kewenangan bisa membuat orang memiliki pandangan yang berbeda tentang siapa yang seharusnya membuat keputusan atau menjalankan tugas tertentu. Selain itu struktur organisasi yang sangat hierarkis bisa menyebabkan jarak kekuasaan yang besar sehingga dapat menciptakan konflik vertikal antara atasan dan bawahan. Dalam situasi ini konflik muncul sebagai reaksi

terhadap perasaan ketidakadilan, ketimpangan kekuasaan atau kurangnya koordinasi antara unit kerja.

b. Keterbatasan dan perebutan sumber daya

Keterbatasan dalam sumber daya, seperti dana, waktu, tenaga kerja, dan fasilitas, adalah penyebab klasik namun tetap penting dalam menciptakan konflik. Ketika sumber daya organisasi tidak cukup untuk memenuhi semua kebutuhan individu atau unit, persaingan pun menjadi tak terhindarkan (Yulianti et.al, 2025). Hal ini sering menghasilkan konflik antara kelompok yang berusaha mempertahankan atau mendapatkan lebih banyak akses kepada sumber daya yang ada. Ketegangan akan meningkat jika cara pembagian sumber daya dianggap tidak adil atau kurang transparan.

c. Faktor komunikasi organisasi

Salah satu penyebab paling umum konflik dalam organisasi adalah komunikasi yang tidak efektif. Kesalahan dalam informasi, pesan yang tidak jelas, perbedaan dalam cara orang memahami serta kegagalan dalam menyimak secara aktif dapat menimbulkan kesalahpahaman antara individu maupun kelompok (Permata, Lubis & Ginting, 2021). Selain itu, perbedaan dalam cara berkomunikasi, latar belakang budaya dan penggunaan saluran komunikasi yang tidak sesuai bisa meningkatkan kemungkinan konflik. Dalam banyak situasi, konflik yang tampak serius sebenarnya

bersumber dari masalah komunikasi yang tidak terselesaikan.

d. Faktor individual dan psikologis

Karakteristik masing-masing individu dapat menyebabkan terjadinya konflik di dalam organisasi. Variasi dalam kepribadian, nilai, sikap, kebutuhan dan harapan kerja bisa memicu ketegangan saat melakukan interaksi harian. Individu yang memiliki kepekaan emosional yang tinggi atau kemampuan mengatur emosi yang rendah cenderung lebih mudah terlibat dalam konflik antarpribadi. Selain itu, faktor seperti stres dari pekerjaan, beban kerja yang berlebihan, serta tekanan psikologis (Suryani & Yoga, 2019) mampu menurunkan tingkat toleransi seseorang terhadap perbedaan yang memungkinkan konflik menjadi lebih mudah muncul dan berkembang.

e. Perbedaan kepentingan dan tujuan kerja

Sumber konflik juga sering kali berasal dari perbedaan minat dan tujuan, baik antarindividu maupun antar kelompok di dalam organisasi (Yulianti et.al, 2025). Setiap divisi dalam pekerjaan memiliki sasaran, prioritas dan ukuran keberhasilan yang mungkin tidak selalu sejalan satu sama lain. Ketika koordinasi dan integrasi tujuan organisasi tidak berjalan dengan baik, perbedaan kepentingan tersebut dapat berubah menjadi konflik yang nyata. Situasi ini akan semakin rumit jika organisasi tidak memiliki cara

yang jelas untuk menyatukan tujuan individu, kelompok dan keseluruhan organisasi.

f. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang lemah, tidak konsisten atau kurang dipahami bersama dapat menciptakan suasana yang rawan konflik (Gumilar, 2023). Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang tidak diakui oleh semua anggota dapat menyebabkan adanya perbedaan pandangan mengenai apa yang dianggap pantas atau tidak. Selain itu, variasi dalam latar belakang budaya, sosial dan profesional di dalam organisasi membutuhkan kemampuan untuk beradaptasi dan bersikap toleran. Tanpa pengelolaan budaya organisasi yang efektif, perbedaan-perbedaan ini bisa berubah menjadi konflik yang tersembunyi maupun yang terbuka.

Secara keseluruhan sumber dan penyebab konflik dalam sebuah organisasi bersifat kompleks dan saling berkaitan. Oleh karena itu menangani konflik tidak dapat dilakukan secara terpisah tetapi memerlukan pendekatan yang menyeluruh dengan memerhatikan faktor-faktor struktural, komunikasi, individu dan budaya yang ada dalam kehidupan organisasi.

9.4 Dinamika dan Proses Terjadinya Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam suatu organisasi tidak muncul secara tiba-tiba tetapi tumbuh melalui proses yang melibatkan interaksi antara

berbagai faktor baik itu yang bersifat struktural, psikologis maupun sosial. Dinamika dalam konflik menunjukkan bagaimana perbedaan dalam kepentingan, persepsi dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dapat berubah menjadi ketegangan yang nyata dalam hubungan kerja. Memahami bagaimana konflik terjadi sangat penting agar organisasi dapat mencegah, mengelola dan menyelesaikan konflik dengan cara yang tepat dan konstruktif.

Secara umum proses munculnya konflik dalam organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa tahap yang saling berhubungan. Tahap pertama adalah konflik tersembunyi, dimana potensi konflik sudah ada tetapi pihak-pihak yang terlibat belum menyadarinya secara jelas. Pada tahap ini konflik sering kali berasal dari: a) Struktur dan peran fungsional yang kurang jelas menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab (Woren & Pope, 2024); b) Keterbatasan sumber daya serta perbedaan nilai dan kepentingan yang belum diungkapkan (Almost, et.al, 2016); 3) Birokrasi yang ambigu dan batas organisasi yang kabur (Cristensen & Laegreid, 2016). Meskipun belum terlihat konflik tersembunyi bisa berkembang menjadi konflik terbuka jika tidak dikelola dengan baik sejak awal.

Tahap kedua adalah konflik yang mulai dikenali yaitu ketika individu atau kelompok mulai menyadari adanya perbedaan kepentingan, tujuan atau harapan antara mereka dan pihak lain. Pada tahap ini konflik mungkin belum melibatkan emosi yang kuat tetapi ada kesadaran bahwa ada perbedaan yang bisa menghalangi

pencapaian tujuan. Persepsi individu sangat berperan karena konflik sering kali bukan hanya muncul dari perbedaan objektif tetapi juga karena cara berbeda dalam memahami situasi di dalam organisasi (Fahmi, 2020).

Tahap berikutnya adalah konflik yang dirasakan dimana konflik ini tidak hanya dipahami secara logis tetapi juga dialami secara emosional. Pada saat ini individu atau kelompok mulai merasakan ketidaknyamanan seperti kegelisahan, kemarahan, frustrasi, atau perasaan tidak adil. Ketika emosi terlibat, intensitas konflik meningkat dan kemungkinan munculnya perilaku defensif maupun agresif juga semakin besar (Wikansari et.al, 2022). Jika konflik mencapai tahap ini akan semakin sulit untuk dikelola jika tidak segera diatasi dengan cara yang benar.

Tahap keempat adalah konflik yang terlihat yaitu ketika konflik diungkapkan dengan jelas melalui sikap, perilaku atau tindakan yang dapat diamati orang lain. Manifestasi konflik ini bisa terjadi dalam bentuk debat terbuka, penolakan terhadap keputusan yang ada, menurunnya kerja sama atau bahkan tindakan sabotase dan konfrontasi langsung (Yusuf, Saifillah & Al Faruq, 2021). Pada tahap ini dampak konflik sudah jelas terlihat pada hubungan antarindividu, dinamika kerja dan kinerja organisasi. Bagaimana pimpinan dan sistem dalam organisasi merespons konflik yang terlihat menjadi sangat penting untuk menentukan bagaimana perkembangan konflik selanjutnya.

Tahap terakhir dalam dampak dan penyelesaian konflik yang menunjukkan hasil dari konflik dan segala usaha untuk mengelolanya. Jika konflik dikelola dengan baik maka bisa menghasilkan pembelajaran untuk organisasi, meningkatkan kualitas keputusan dan memperkuat hubungan di tempat kerja (Suncaka, 2023). Namun jika konflik tidak ditangani dengan baik atau cenderung ditangani secara kasar akan berpotensi menciptakan konflik yang berkepanjangan, menurunkan kinerja serta merusak suasana organisasi (Sulianra, 2024). Oleh karena itu penyelesaian konflik semestinya tidak hanya berfokus pada mengakhiri perselisihan tetapi juga berusaha memulihkan hubungan dan memperbaiki sistem dalam organisasi yang menjadi penyebabnya.

Secara keseluruhan dinamika konflik dalam organisasi menjelaskan bahwa konflik adalah proses yang dapat berubah-ubah dan berlangsung terus-menerus. Konflik dapat meningkat atau menurun tergantung pada bagaimana individu, kelompok dan organisasi merespons adanya perbedaan. Pemahaman yang mendalam mengenai tahapan dan dinamika konflik sangat penting bagi pemimpin dan anggota organisasi untuk mengelola konflik dengan lebih sistematis, sadar dan berfokus pada keberlanjutan organisasi.

9.5 Dampak Konflik Terhadap Organisasi

Konflik merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan suatu organisasi. Kehadirannya tidak selalu membawa dampak buruk, namun bisa menghasilkan berbagai hasil yang berbeda tergantung pada jenis dan tingkat konflik serta kemampuan organisasi dalam menanganinya. Oleh karena itu, penting untuk memahami dampak yang ditimbulkan oleh konflik agar organisasi dapat mengurangi kerugian dan sekaligus meningkatkan potensi keuntungan yang mungkin ada.

a. Dampak negatif konflik terhadap organisasi

Konflik yang tidak dikelola dengan baik cenderung membawa banyak dampak negatif bagi individu dan organisasi secara keseluruhan. Salah satu akibat utama adalah menurunnya kinerja organisasi baik dari segi individu, kelompok maupun unit kerja (Dalimunthe, 2016). Energi dan perhatian anggota organisasi lebih banyak dikuras oleh pertentangan pribadi atau kelompok dibandingkan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Konflik yang berlangsung lama dapat merusak hubungan kerja dan mengurangi kualitas komunikasi antara anggota organisasi (Munthe, 2024). Hubungan yang sebelumnya profesional dapat berubah menjadi emosional disertai dengan kecurigaan dan kurangnya kepercayaan. Keadaan ini dapat menciptakan suasana kerja yang tidak

menyenangkan, dengan peningkatan ketegangan, sikap defensif dan berkurangnya kerjasama dalam tim.

Dampak negatif lainnya adalah peningkatan stres kerja dan kelelahan mental (Liftyawan, Hadi & Agustina, 2020). Individu yang terlibat dalam konflik sering kali merasakan tekanan emosional, kecemasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Dalam jangka waktu yang panjang, kondisi ini dapat menyebabkan peningkatan absensi, pergantian karyawan serta berkurangnya komitmen terhadap organisasi.

b. Dampak positif konflik terhadap organisasi

Apabila dikelola dengan cara yang positif konflik dapat memberikan manfaat. Terutama konflik yang berkaitan dengan tugas dan ide yang dapat memicu munculnya perspektif baru dalam proses pengambilan keputusan (Rozek, 2025). Ketika perbedaan pandangan disampaikan secara terbuka dan logis, organisasi dapat menghindari keputusan yang sifatnya sepele, dangkal atau tidak mempertimbangkan secara serius.

Konflik yang sehat juga bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan inovasi. Ketika anggota dalam organisasi didorong untuk menyampaikan argumen, gagasan dan kritik dengan cara yang konstruktif organisasi memiliki peluang lebih besar untuk menemukan solusi yang lebih efektif serta kreatif.

Dalam hal ini, konflik berfungsi sebagai alat untuk pembelajaran dan pengembangan kapasitas organisasi.

Konflik yang dikelola dengan baik dapat membantu memperjelas peran dan tanggung jawab (Wikansari et.al, 2024). Proses klarifikasi yang terjadi saat menyelesaikan konflik sering membantu organisasi menemukan ketidakjelasan dalam tugas, tumpang tindih wewenang dan kelemahan dalam sistem serta prosedur kerja yang sudah ada.

c. Konflik fungsional dan disfungsional

Konflik dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis berdasarkan dampaknya yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Perbedaan antara konflik fungsional dan disfungsional terletak pada pengaruhnya terhadap hasil kerja. Konflik yang dapat membantu meningkatkan efektivitas kerja dianggap fungsional, sementara yang dapat mengurangi kinerja dikategorikan sebagai disfungsional (Yusup, 2021). Konflik fungsional mendukung pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan performa serta mendorong perbaikan yang berkelanjutan. Sebaliknya, konflik disfungsional menjadi penghalang kerja sama, menurunkan kualitas kinerja, dan merusak hubungan antar anggota. Perbedaan ini menunjukkan bahwa tujuan organisasi bukanlah untuk menghilangkan konflik sepenuhnya, melainkan mengelola konflik agar tetap

konstruktif. Peran pemimpin dan sistem manajemen dalam organisasi menjadi sangat penting untuk menciptakan cara yang dapat mengarahkan perbedaan dengan cara yang sehat dan produktif.

d. Implikasi dampak konflik terhadap organisasi

Dampak positif maupun negatif dari konflik secara langsung berpengaruh pada efektivitas organisasi. Organisasi yang mampu menangani konflik dengan baik cenderung menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka (Ndubuisi & FNisafety, 2025), adaptif dan berorientasi pada pembelajaran (Ikejaku, 2025). Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan konflik berisiko menghadapi stagnasi (Rahim, 2023), penurunan kinerja, serta melemahnya kesatuan internal (Salawudeen, 2024). Oleh karena itu konflik harus dilihat sebagai fenomena yang strategis di dalam organisasi. Pengelolaan konflik yang efektif tidak hanya berfungsi untuk mengurangi ketegangan tetapi juga berfungsi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, performa dan keberlanjutan organisasi.

9.6 Manajemen dan Strategi Penyelesaian Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik merupakan langkah untuk merancang strategi dan mengatasi situasi yang tidak sesuai yang muncul di antara individu. Proses ini melibatkan perencanaan, pengaturan,

pemimpin, dan pengelolaan berbagai usaha dari para anggota dalam sebuah organisasi, serta memanfaatkan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu (Deca & Pitriani, 2024). Manajemen konflik yang berhasil memerlukan pemahaman menyeluruh tentang akar, jenis dan perkembangan konflik. Tanpa pengelolaan yang benar konflik dapat mengurangi kinerja, merusak relasi kerja dan melemahkan kesatuan dalam organisasi. Sebaliknya, jika dikelola dengan baik konflik bisa menjadi alat untuk menjelaskan isu, meningkatkan kualitas keputusan, serta mendorong inovasi dan pembelajaran dalam organisasi.

1. Metode dalam manajemen konflik

Secara umum, ada beberapa metode utama yang dapat diterapkan untuk menangani dan menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Setiap metode memiliki ciri khas, manfaat dan batasan tertentu sehingga pemilihannya harus disesuaikan dengan situasi konflik, hubungan antar pihak, serta tujuan jangka panjang organisasi.

- a. Metode menghindari (*avoiding*) dilakukan dengan menjauh dari konflik tanpa mencoba untuk menyelesaikannya secara langsung (Supendi, 2021). Metode ini cenderung efektif untuk konflik yang ringan, sementara atau saat emosi pihak yang terlibat belum stabil. Namun jika diterapkan secara berlebihan metode ini dapat menyebabkan konflik tersembunyi yang mungkin muncul kembali dengan lebih intens.

- b. Metode mengakomodasi (*accommodating*) menekankan pada tindakan mengalah atau mengorbankan kepentingan pribadi untuk menjaga hubungan dan harmoni kerja (Zulkarnaini, Husen & Haholongan, 2025). Metode ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dalam jangka pendek tetapi berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan rasa tidak adil jika kepentingan satu pihak terus diabaikan.
- c. Metode kompetisi (*competing*) ditandai dengan usaha untuk memenangkan konflik dengan mengorbankan pihak lain (Zulkarnaini, Husen & Haholongan, 2025).. Metode ini sering digunakan saat keputusan harus dibuat dengan cepat, atau ketika prinsip dan kepentingan organisasi tidak dapat dinegosiasikan. Walaupun efektif dalam kondisi tertentu, metode kompetisi dapat merusak hubungan kerja dan meningkatkan penolakan jika tidak diimbangi dengan komunikasi yang baik.
- d. Metode kompromi (*comproming*) berusaha menyelesaikan konflik dengan cara masing-masing pihak mengalah sedikit untuk menemukan kesepakatan (Zulkarnaini, Husen & Haholongan, 2025).. Metode ini praktis dan sering dipakai dalam organisasi, tetapi hasil yang diperoleh biasanya tidak mendalam dan tidak selalu menyelesaikan masalah secara menyeluruh.

- e. Metode kolaborasi (*collaboration*) dianggap sebagai cara yang paling positif, karena fokus pada pencarian solusi yang mengakomodasi semua kepentingan (Zulkarnaini, Husen & Haholongan, 2025).. Dengan dialog terbuka, saling memahami, dan kerja sama, konflik dapat menjadi kesempatan untuk perbaikan dan inovasi. Meski memerlukan waktu dan keterampilan komunikasi yang tinggi, metode kolaboratif dapat memberikan dampak baik jangka panjang bagi hubungan dan kinerja organisasi.
2. Fungsi pimpinan dalam pengelolaan konflik

Pimpinan dalam organisasi memiliki peran penting dalam mengelola konflik, baik sebagai pengambil keputusan maupun sebagai fasilitator solusi konflik (Nadeak et.al, 2025). Kepemimpinan yang baik ditandai dengan kemampuan untuk mengidentifikasi potensi konflik lebih awal, menciptakan suasana komunikasi yang terbuka serta bersikap adil dan objektif dalam menghadapi perbedaan. Diharapkan pimpinan tidak bersikap menekan atau menghindar dari konflik dengan cara pasif, namun mampu mengarahkan konflik agar tetap dalam batas yang produktif.
3. Strategi komunikasi dalam penyelesaian konflik

Komunikasi yang efektif adalah kunci utama dalam menyelesaikan konflik di organisasi (Hajar et.al, 2024).

Strategi komunikasi yang baik mencakup keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, kemampuan mendengarkan secara empatik dan kejelasan dalam mengkomunikasikan tujuan serta harapan. Melalui komunikasi yang asertif dan saling menghargai, kesalahpahaman bisa diminimalkan dan kepercayaan antar individu dapat diperbaiki (Suryana, 2025). Strategi ini memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk menyampaikan kepentingannya secara proporsional, sekaligus mencari solusi yang sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian, manajemen dan strategi penyelesaian konflik tidak hanya berfokus pada upaya meredam ketegangan, tetapi juga pada kemampuan mengelola perbedaan secara produktif. Konflik yang dikelola secara bijaksana dapat menjadi sumber pembelajaran dan penguatan organisasi, sedangkan konflik yang diabaikan atau ditangani secara tidak tepat berpotensi menghambat kinerja dan keberlanjutan organisasi.

BAB X

KEKUASAAN DAN JABATAN DALAM ORGANISASI

Organisasi bukan hanya sebuah sistem kerja dengan struktur, aturan dan tujuan yang formal tetapi juga wadah bagi hubungan sosial yang dipenuhi dengan dinamika kekuasaan dan jabatan. Di setiap organisasi baik yang bersifat publik maupun swasta kekuasaan dan jabatan sangat mempengaruhi arah kebijakan, proses pengambilan keputusan dan cara orang berinteraksi satu sama lain maupun dengan kelompok. Oleh karena itu penting untuk memahami aspek kekuasaan dan jabatan dalam studi tentang organisasi.

Kekuasaan dalam sebuah organisasi tidak selalu berkaitan langsung dengan jabatan resmi. Seseorang bisa memiliki kekuasaan karena posisinya dalam struktur organisasi, tetapi ada juga yang memiliki pengaruh besar tanpa menjabat posisi penting, misalnya melalui keterampilan, pengalaman atau pengakuan sosial. Di sisi lain, jabatan formal memberikan kewenangan dan hak tertentu tetapi efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh cara kekuasaan tersebut dijalankan dan diterima oleh anggota organisasi yang lain.

Hubungan antara kekuasaan dan jabatan sering berdampak pada suasana organisasi termasuk munculnya kerjasama, kepatuhan, resistensi dan konflik. Penggunaan kekuasaan yang

tepat dapat meningkatkan efektivitas organisasi, menambah motivasi kerja dan membangun kepercayaan di antara anggota. Namun, penyalahgunaan kekuasaan atau ketidakseimbangan dalam hubungan jabatan bisa menyebabkan ketegangan, ketidakadilan dan menurunnya komitmen terhadap organisasi.

10.1 Konsep dan Definisi Kekuasaan dalam Organisasi

Jamieson (2026) menyebutkan bahwa dalam organisasi kekuasaan merupakan kapasitas individu atau kelompok untuk mempengaruhi tindakan, perilaku atau keputusan orang lain demi mencapai tujuan bersama. Kekuasaan biasanya berasal dari jabatan resmi, kontrol atas sumber daya dan kompetensi individu. Kekuasaan lebih dari sekadar alat untuk mendominasi tetapi juga bagian dari hubungan sosial yang etis dimana pelaku organisasi bernegosiasi dan menciptakan makna melalui interaksi. Dalam pandangan ini kekuasaan dianggap sebagai praktik yang konteksnya berbeda dan tidak hanya sebagai otoritas yang bersifat hierarkis (Bouilloud & Deslandes, 2026).

Shahsavari, Yousofvand & Esmaeili (2025) dalam *International Journal of Africa Nursing Sciences* menjelaskan kekuasaan sebagai kemampuan individu atau bagian organisasi untuk bertindak mandiri dan membuat keputusan tanpa harus bergantung kepada orang lain. Konsep kekuasaan ini sangat terkait dengan otonomi profesional serta kontrol terhadap sumber daya pekerjaan. Fleming (2016) juga mencatat bahwa kekuasaan

meliputi kemampuan untuk membentuk, mengarahkan dan membatasi perilaku dalam suatu organisasi. Jenis kekuasaan ini tidak hanya bersifat formal tetapi juga tersebar melalui simbol, budaya dan ideologi yang ada di dalam organisasi.

Tourish (2013) mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk membuka ruang bagi partisipasi dan pemberdayaan tidak hanya sekadar menguasai. Di era yang lebih modern kekuasaan dipandang sebagai alat untuk kolaborasi bukan untuk mendominasi. Sewell (2001) melihat kekuasaan sebagai penghubung antara struktur organisasi (seperti aturan, norma dan hierarki) dengan tindakan individu (kemampuan untuk bertindak dan membuat pilihan). Kekuasaan muncul ketika seseorang memanfaatkan struktur yang ada untuk mencapai kepentingan mereka.

Maka kekuasaan dalam organisasi adalah kemampuan yang bersifat dinamis dan bersifat relasional. Ini memungkinkan individu atau kelompok untuk memengaruhi perilaku, pilihan dan susunan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kekuasaan tidak hanya berasal dari jabatan formal dan kendali atas sumber daya strategis tetapi juga muncul dari koneksi sosial, legitimasinya, keterampilan serta kemampuan untuk mengelola arti dan dialog dalam organisasi.

10.2 Sumber-Sumber Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan dalam suatu organisasi tidak berasal dari satu sumber saja melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai elemen struktural, personal dan relasional. Penting untuk memahami dari mana kekuasaan itu berasal, karena hal ini mempengaruhi cara individu atau kelompok memengaruhi sikap, perilaku dan keputusan di dalam organisasi. Secara umum, sumber-sumber kekuasaan dalam organisasi terbagi menjadi kekuasaan formal dan kekuasaan personal yang keduanya memainkan peran dalam dinamika organisasi.

1. Kekuasaan formal (*formal power*)

Kekuasaan formal merupakan otoritas yang dilegitimasi oleh struktur organisasi dan jabatan seseorang (Kovach, 2025). Kekuasaan ini dibenarkan oleh peraturan, kebijakan dan sistem yang ada. Memberikan hak kepada pemegang jabatan untuk dapat memimpin, mengendalikan dan mengevaluasi anggota organisasi lainnya. Umumnya kekuasaan formal terikat pada struktur hierarki dan sifatnya impersonal, yang berarti bahwa kekuasaan ini tetap ada meskipun orang yang menduduki jabatan tersebut berganti. Beberapa bentuk utama dari kekuasaan formal adalah:

- a. Kekuasaan legitimasi, yaitu kekuasaan berasal dari posisi atau jabatan formal dalam organisasi yang memberikan wewenang untuk mengarahkan perilaku

orang lain (Akande et.al, 2025). Seseorang ditaati bukan hanya karena kepribadian mereka, tetapi karena peran yang mereka jalankan dalam struktur.

- b. Kekuasaan penghargaan, yaitu kemampuan untuk memberikan insentif, pengakuan, promosi atau berbagai bentuk penghargaan lain kepada anggota organisasi sebagai imbalan atas kinerja atau kepatuhan yang baik dan dorongan untuk mencapai tujuan organisasi (Kumar, Swee & Suneja, 2019).
- c. Kekuasaan koersif, yaitu kekuasaan untuk memberikan sanksi, hukuman atau tindakan perbaikan kepada anggota organisasi yang melanggar peraturan atau tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan (Haugaard, 2025).

Kekuasaan formal sangat penting untuk menjaga keteraturan dan koordinasi dalam organisasi, tetapi penggunaannya perlu diatur agar tidak berubah menjadi praktik yang otoriter.

2. Kekuasaan personal (*personal power*)

Sebuah organisasi juga mengenali kekuatan yang berasal dari individu itu sendiri. Kekuatan ini tidak selalu bergantung pada jabatan dalam struktur tetapi muncul dari kualitas pribadi yang dihargai dan diakui oleh anggota lain dalam organisasi. Kekuatan ini biasanya lebih fleksibel dan

lebih efektif dalam memengaruhi sikap dan komitmen individu. Dua jenis utama dari kekuatan personal adalah:

- a. Kekuatan keahlian (*expert power*), yang berasal dari persepsi individu terhadap pengetahuan, kemampuan dan kompetensi khusus yang dimiliki seseorang yang superior dalam bidang tertentu (Savolainen, 2021). Individu yang memiliki keahlian tertentu sering dijadikan rujukan saat membuat keputusan, meskipun mereka tidak selalu menduduki posisi senior.
- b. Kekuatan referensi (*referent power*), yaitu kekuatan yang berasal dari daya tarik pribadi, keteladanan, integritas, dan kemampuan menjalin hubungan interpersonal (Sturm & Antonakis, 2015). Para anggota dalam organisasi biasanya cenderung mengikuti orang yang mereka kagumi, hormati, atau anggap sebagai panutan.

Kekuatan personal memiliki peran penting dalam menciptakan pengaruh yang bertahan lama karena bergantung pada kepercayaan dan penerimaan sosial.

3. Kekuasaan struktural dan informasional

Selain adanya kekuasaan yang bersifat formal dan personal, ada juga yang berasal dari jabatan strategis dalam cara kerja dan sistem informasi organisasi. Kekuasaan struktural (*structural power*) adalah hasil dari pola hubungan dan diferensiasi struktur sosial bukan hanya dari interaksi

individu (Blau, 2017). Kekuasaan struktural terbentuk ketika seseorang atau unit kerja mengendalikan sumber daya penting, memiliki akses kepada pengambilan keputusan, atau berada di posisi kunci dalam jaringan organisasi. Di sisi lain, kekuasaan informasional (*informational power*) yaitu kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi tindakan atau keyakinan pihak lain melalui kendali atas informasi yang dianggap sah, kredibel atau bernilai (Savilainen, 2022). Dalam organisasi modern informasi menjadi sumber kekuasaan yang semakin penting. Individu atau kelompok yang memiliki data, laporan, dan informasi strategis cenderung memiliki pengaruh besar atas kebijakan dan keputusan di organisasi.

4. Interaksi antar sumber kekuasaan

Dalam prakteknya sumber-sumber kekuasaan jarang berdiri secara terpisah. Sering kali kekuasaan formal didukung oleh kekuasaan personal, sedangkan kekuasaan personal lebih efektif bila memiliki dukungan dari jabatan struktural. Hubungan antar sumber kekuasaan ini membentuk dinamika kekuasaan yang rumit di dalam organisasi (Kusumoningtyas & SIP, 2025) yang bisa memengaruhi suasana kerja, interaksi antar individu serta munculnya konflik atau kolaborasi. Sebagai hasilnya, pemahaman yang menyeluruh tentang sumber-sumber

kekuasaan menjadi kunci untuk manajemen organisasi yang baik, etis dan berfokus pada tujuan bersama.

10.3 Jabatan dalam Struktur Organisasi

Jabatan adalah elemen penting dalam organisasi yang berfungsi menghubungkan tujuan organisasi dengan pelaksanaan tugas sehari-hari. Secara garis besar jabatan bisa dipahami sebagai kumpulan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang secara resmi diberikan kepada individu tertentu dalam sebuah organisasi (Tanumihardjo, Hakim & Noor, 2017). Keberadaan jabatan tidak hanya menunjukkan peran individu dalam struktur organisasi tetapi juga menggambarkan pembagian kerja, cara koordinasi dan proses pengambilan keputusan yang ada.

Dalam struktur organisasi jabatan diatur dengan sistematis agar setiap fungsi dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Umumnya penyusunan jabatan mengikuti prinsip pemisahan dan penggabungan yang membagi tugas berdasarkan spesialisasi tertentu dan mengintegrasikan berbagai fungsi dengan cara koordinasi yang jelas (Tanggala & Si, 2015). Dengan cara ini, jabatan sangat penting dalam menciptakan keteraturan dalam kerja dan mencegah tumpang tindih peran di antara anggota.

Jabatan dalam organisasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural memiliki definisi sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawan, wewenang dan hak individu dalam suatu

organisasi yang bersifat pimpinan dan manajerial dalam struktur birokrasi (Nope, 2015). Jabatan struktural berkaitan langsung dengan posisi dalam hirarki organisasi dan memberi wewenang resmi untuk memimpin, mengoordinasi, dan mengontrol pelaksanaan tugas bawahan. Jabatan ini biasanya ada pada posisi manajerial dan kepemimpinan, seperti kepala unit, kepala bagian, atau manajer. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas dan tanggung jawab individu berdasarkan keahlian dan keterampilan tertentu yang bersifat mandiri dan professional (Rohida, 2019). Jabatan fungsional lebih fokus pada keahlian dan kompetensi profesional tertentu, terutama dalam melaksanakan tugas teknis sesuai dengan bidang yang dikuasai, tanpa selalu memiliki wewenang struktural atas orang lain.

Selain jabatan resmi, terdapat juga jabatan informal dalam organisasi. Mayrudin, Husna & Yuliati (2020) menjelaskan bahwa posisi atau jabatan informal adalah kedudukan sosial yang tidak diatur oleh struktur organisasi resmi tetapi memiliki pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan dan dinamika kekuasaan sehari-hari. Jabatan informal muncul dari pengakuan anggota organisasi kepada individu yang memiliki pengaruh, keahlian, pengalaman, atau daya tarik tertentu (Othman et.al, 2022). Walaupun tidak tercantum dalam struktur organisasi secara resmi namun jabatan informal sering memiliki pengaruh besar dalam membentuk pendapat, memengaruhi keputusan dan menjaga hubungan kerja tetap stabil. Oleh karena itu, memahami

jabatan informal sangat penting untuk melihat dinamika organisasi dengan lebih baik.

Dari segi fungsi, jabatan dalam struktur organisasi memiliki beberapa peran penting termasuk sebagai alat koordinasi, media untuk menyebarkan wewenang, dan sarana kontrol dalam organisasi. Melalui jabatan, alur komunikasi dan pelaporan menjadi lebih jelas sehingga koordinasi antar unit kerja menjadi lebih mudah (Qodriansyah et. al, 2025). Jabatan juga menjadi dasar legitimasi wewenang dalam pengambilan keputusan, membuat setiap tindakan dalam organisasi dapat dipertanggung jawabkan secara resmi. Selain itu, jabatan berfungsi sebagai alat kontrol untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijakan dan tujuan organisasi.

Dengan demikian jabatan dalam struktur organisasi bukan hanya menunjukkan posisi administratif tetapi juga merupakan mekanisme strategis yang mempengaruhi efektivitas kerja, kualitas kepemimpinan dan stabilitas keseluruhan organisasi. Sistematis jabatan yang jelas, seimbang dan berbasis pada kompetensi akan mendukung terciptanya organisasi yang responsif, akuntabel dan fokus pada pencapaian tujuan bersama.

10.4 Relasi antara Kekuasaan dan Jabatan

Kekuasaan dan jabatan adalah dua hal yang saling berhubungan erat dalam organisasi. Jabatan memberikan dasar secara formal bagi individu untuk menjalankan kekuasaan tertentu

(Sudrajat, 2022), sedangkan kekuasaan memungkinkan pemegang jabatan tersebut untuk memengaruhi tindakan, keputusan dan perilaku anggota organisasi lainnya (Kusumoningtyas SIP, 2025). Hubungan antara keduanya tidak selalu sederhana karena dalam praktiknya kekuasaan tidak hanya muncul dari jabatan formal tetapi juga dari faktor-faktor pribadi, struktural dan sosial.

Dalam organisasi jabatan berfungsi sebagai sumber kekuasaan formal yang diakui oleh sistem, aturan dan struktur yang ada. Melalui jabatan tersebut individu mendapatkan hak untuk merencanakan, mengoordinasikan, mengarahkan dan mengontrol sumber daya milik organisasi. Kekuasaan yang terkait dengan jabatan tersebut dianggap sah dan mendapat pengakuan dari institusi sehingga kepatuhan anggota organisasi umumnya dipandu oleh norma-norma, prosedur dan hirarki yang ada. Dengan demikian jabatan menjadi alat yang sangat penting dalam menjaga ketertiban, stabilitas dan efektivitas dalam organisasi.

Akan tetapi kekuasaan dalam organisasi tidak selalu sama dengan jabatan. Dalam banyak situasi, individu tanpa jabatan struktural yang tinggi secara resmi justru memiliki pengaruh yang signifikan. Kekuasaan seperti ini sering kali berasal dari keahlian tertentu, pengalaman, jaringan sosial atau kepercayaan yang diberikan oleh rekan anggota organisasi lainnya. Situasi ini menandakan bahwa kekuasaan bersifat dinamis dan tergantung pada konteks serta dapat muncul di luar struktur formal organisasi

(Nasyirudin, 2025). Oleh karena itu jabatan bukanlah satu-satunya faktor yang membagi kekuasaan dalam organisasi.

Hubungan antara kekuasaan dan jabatan juga dipengaruhi oleh legitimasi yang dimiliki oleh individu yang menduduki jabatan tersebut. Jabatan yang tidak didukung oleh kompetensi, integritas dan kepercayaan sering menghasilkan kekuasaan yang lemah atau bahkan ditolak oleh anggota organisasi. Sebaliknya, individu yang menjabat dan menjalankan tugasnya dengan profesional dan etis akan mendapatkan legitimasi yang lebih kuat sehingga kekuasaan yang dimilikinya menjadi lebih efektif dan diterima dengan lebih baik.

Ketidakseimbangan antara kekuasaan dan jabatan dapat menimbulkan dinamika yang rumit dalam organisasi termasuk munculnya konflik, politik organisasi dan penolakan terhadap kepemimpinan (Balan, 2025). Ketika kekuasaan informal lebih kuat daripada kekuasaan formal, proses pengambilan keputusan bisa menjadi tidak jelas dan sulit untuk dikelola. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk mengatur hubungan antara kekuasaan dan jabatan dengan seimbang agar tidak ada dominasi yang merugikan suasana kerja dan tujuan organisasi.

Secara keseluruhan hubungan antara kekuasaan dan jabatan dalam organisasi saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan. Jabatan memberikan kerangka struktural untuk mengimplementasikan kekuasaan, sementara kekuasaan menentukan sejauh mana jabatan dapat dijalankan secara efektif.

Memahami hubungan ini secara mendalam sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan tata kelola yang baik, kepemimpinan yang diakui, serta lingkungan kerja yang adil dan produktif.

10.5 Penggunaan dan Penyalahgunaan Kekuasaan

Kekuasaan merupakan instrumen penting dalam suatu organisasi yang berfungsi untuk mengarahkan tindakan anggota, mengatur aktivitas kerja dan memastikan tujuan organisasi tercapai. Dalam praktiknya, kekuasaan tidak hanya dilihat sebagai kemampuan untuk mengontrol tetapi juga sebagai kemampuan untuk mempengaruhi keputusan, sikap serta tindakan baik individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, cara pemanfaatan kekuasaan akan sangat mempengaruhi kualitas kepemimpinan, suasana organisasi dan kelangsungan kinerja organisasi.

a. Penggunaan kekuasaan secara etis dan konstruktif

Penggunaan kekuasaan yang konstruktif ditandai dengan fokus pada kepentingan organisasi dan kesejahteraan seluruh anggota. Kekuasaan digunakan untuk meningkatkan koordinasi, efisiensi kerja dan membangun kepercayaan dalam lingkungan kerja (Silitonga & SE, 2020). Pemimpin yang menerapkan kekuasaan secara etis biasanya mengutamakan prinsip keadilan, transparansi dan akuntabilitas dalam semua keputusan yang diambil. Dalam konteks ini kekuasaan tidak diterapkan dengan cara paksa melainkan dengan cara yang persuasif dan melibatkan

partisipasi. Pemimpin mendorong semua anggota untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan, memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat yang berbeda serta menghargai kontribusi berdasarkan keahlian dan performa.

Penggunaan kekuasaan berdasarkan kompetensi dan keteladanan terbukti efektif dalam membangun komitmen dan loyalitas anggota dibandingkan dengan kekuasaan yang hanya bersumber dari jabatan formal. Pemanfaatan kekuasaan yang sehat berperan dalam menciptakan suasana organisasi yang mendukung ditandai dengan adanya rasa aman psikologis, hubungan kerja yang saling menghormati serta peningkatan motivasi dan produktivitas (Kusumoningtyas & SIP, 2025). Dalam jangka panjang praktik ini membantu organisasi untuk belajar dan memastikan keberlanjutan institusi.

b. Penyalahgunaan kekuasaan dalam organisasi

Penyalahgunaan kekuasaan terjadi ketika individu atau kelompok menggunakan kekuasaan mereka untuk keuntungan pribadi atau untuk kelompok tertentu yang mengabaikan prinsip etika dan tujuan organisasi. Ciri-ciri dari penyalahgunaan kekuasaan biasanya meliputi: 1) Pemberian fasilitas, jabatan atau keuntungan pribadi melalui posisi otoritatif (Ludigdo, 2018); 2) Tindakan tidak transparan, tidak akuntabel dan bertentangan dengan

prinsip keadilan dan efisiensi (Pietersz, 2018; 3) Menekan, mengintimidasi atau mendiskriminasi individu atau kelompok tertentu (Sugiantari, 2017).

Praktik penyalahgunaan kekuasaan dapat muncul dalam banyak bentuk antara lain : 1) Tekanan dari pimpinan terhadap bawahan tanpa ruang partisipasi (Kusumoningtyas & SIP, 2025); 2) Manipulasi kebijakan internal demi kepentingan pribadi atau kelompok tertentu (Manulang et.al, 2025); 3) Pelanggaran etika dan integritas dalam hubungan profesional (Nuradhawati & Rahmandika, 2025). Dampak dari penyalahgunaan kekuasaan terhadap suatu organisasi sangat besar. Selain menurunkan rasa percaya dan kepuasan kerja, praktik ini bisa memicu konflik di dalam organisasi, menambah stres di tempat kerja serta merusak hubungan profesional. Dalam jangka panjang penyalahgunaan kekuasaan dapat menghambat kinerja organisasi, menghalangi inovasi dan menciptakan budaya atau iklim kerja yang tidak sehat.

c. Upaya mencegah penyalahgunaan kekuasaan

Organisasi perlu menciptakan sistem manajemen yang jelas dan bisa dipertanggungjawabkan untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan (Raihan, 2024). Penting untuk memiliki struktur wewenang yang jelas, mekanisme pengawasan dan sistem evaluasi kinerja yang objektif sebagai dasar dalam mengontrol penggunaan kekuasaan.

Penerapan kode etik organisasi dan penegakan aturan yang konsisten harus menjadi pedoman bagi setiap pemegang jabatan. Memperkuat budaya organisasi yang menghargai integritas, keterbukaan dan tanggung jawab sangat penting dalam mengurangi kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan. Pengembangan kepemimpinan yang fokus pada pelayanan dan pemberdayaan anggota organisasi dapat menjadi cara pencegahan yang efektif dimana kekuasaan dipandang sebagai tanggung jawab untuk melayani dan bukan sebagai alat untuk mendominasi.

10.6 Kekuasaan, Jabatan dan Konflik Organisasi

Kekuasaan dan jabatan adalah dua komponen penting yang selalu terkait dengan dinamika konflik di dalam organisasi. Jabatan memberikan pengakuan secara formal bagi individu untuk menggunakan kekuasaan mereka, sedangkan kekuasaan itu sendiri membuat pemegang jabatan dapat mempengaruhi perilaku, sikap, serta keputusan dari anggota organisasi yang lain. Hubungan ini sering kali bisa menjadi sumber konflik terutama ketika distribusi kekuasaan dan wewenang terasa tidak adil atau tidak berjalan dengan baik. Konflik yang berhubungan dengan kekuasaan dan jabatan biasanya muncul karena adanya perbedaan kepentingan, persaingan untuk mendapatkan pengaruh serta ketidakmerataan dalam akses ke sumber daya organisasi (Ibrahim, Aslida & Radjab, 2024). Mereka yang memegang posisi strategis kerap kali memiliki

lebih banyak kontrol atas keputusan, distribusi sumber daya dan pembuatan kebijakan. Hal ini bisa memicu ketidakpuasan, penolakan atau konflik terbuka dari pihak yang merasa diabaikan atau kurang terlibat dalam proses organisasi.

Konflik dapat muncul ketika ada perbedaan antara kekuasaan formal yang melekat pada jabatan dengan kekuasaan nyata yang dimiliki oleh individu. Dalam beberapa situasi, individu yang tidak menduduki jabatan struktural justru memiliki pengaruh signifikan akibat keahlian, pengalaman atau jaringan sosial yang luas. Ketidakseimbangan antara kekuasaan formal dan kekuasaan informal dapat menyebabkan ketegangan terutama jika individu dengan jabatan formal merasa bahwa otoritas mereka terancam atau tidak dihargai (Savirani et.al, 2025). Persaingan untuk mendapatkan jabatan dan promosi dalam organisasi juga menjadi sumber konflik yang besar. Jabatan sering kali dianggap sebagai simbol prestise, status sosial serta akses ke manfaat tertentu. Ketika proses pengisian jabatan atau promosi tidak dilakukan dengan cara yang transparan dan adil, konflik yang muncul bukan hanya bersifat antarpribadi tetapi juga dapat berkembang menjadi konflik antar kelompok atau konflik struktural yang berdampak pada keseluruhan iklim dalam organisasi.

Politik dalam organisasi terutama yang berkaitan dengan penggunaan kekuasaan untuk kepentingan individu atau kelompok dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya konflik. Politika organisasi menjadi masalah ketika kekuasaan digunakan untuk

memanipulasi informasi, membentuk aliansi tertutup atau melemahkan pihak lain demi mempertahankan posisi dan pengaruh. Keadaan ini dapat mengurangi kepercayaan, menyebabkan kecemasan di tempat kerja serta menghalangi kerja sama dan kinerja organisasi. Namun, tidak semua konflik yang berkaitan dengan kekuasaan dan jabatan bersifat negatif. Jika dikelola dengan cara yang terbuka dan etis, konflik bisa berfungsi sebagai alat kontrol sosial yang mendorong akuntabilitas, evaluasi kebijakan dan perbaikan sistem dalam organisasi. Perbedaan pendapat tentang penggunaan kekuasaan dan kewenangan apabila didiskusikan dalam forum yang positif dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dan memperkuat pengelolaan organisasi.

Oleh sebab itu dalam menangani konflik yang muncul dari kekuasaan dan jabatan dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki integritas, keterbukaan dan fokus pada kepentingan bersama. Pemimpin dalam suatu organisasi harus memastikan bahwa penggunaan kekuasaan sesuai dengan prinsip keadilan, partisipasi dan tanggung jawab. Jabatan harus digunakan sebagai alat untuk melayani organisasi bukan sebagai sarana untuk menguasai. Dengan cara ini konflik yang terjadi bisa dikurangi dan dijadikan sumber energi positif yang mendukung kontinuitas dan efektivitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Agustina, M. T., & Safitri, C. M. T. (2022). Stres kerja: Penyebab, Dampak, dan Solusinya. *Jurnal Pendidikan Sultan Agung*, 2(2), 187–196.
- Akande, A., Bobek, V., Lauring, J., Coker, D.C., Pinto, J.F., Akande, E.T., Goodman, M., Chaney, C., Ferrari, F. and Kellner, D., 2025. Power and Political Skill in the Workplace: Navigating Leadership, Followership, and Management Through Influence and Organizational Politics-Much Like the Weather?. In *Power, Politics and Influence: Exercising Followership, Leadership, and Practicing Politics* (pp. 3-34). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Almost, J., Wolff, A. C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L. G., Strachan, D., & D'Souza, C. (2016). Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. *Journal of advanced nursing*, 72(7), 1490-1505.
- Alwajir, D. Q. (2018). *Manajemen konflik: Suatu pendekatan*

psikologi, komunikasi, dan pendidikan. Deepublish.

- Andriyani, D., Hidayat, M. S., & Hariyono, W. (2024). Literature review: Stres kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pada perusahaan sektor industri. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 5(3), 8104–8111.
- Ardhian, D. (2011). Konflik Internal Organisasi Nir Laba. *Media Referensi dan Diskusi Keuangan LSM*
- Ashari, D.R.W., Gulo, N., Hadikusumo, R.A., Dewi, M., Chakim, M.H.R., Noerhatini, P., Zati, M.R., Milzam, M., Martha, D., Maulidizen, A. and Satyadharma, M., (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Sada Kurnia Pustaka.
- Baddeley, A. (2023). Working memory and learning: A cognitive perspective. Routledge.
- Bak, S., Shin, J., & Jeong, J. (2022). Subdividing stress groups into eustress and distress groups using laterality index calculated from brain hemodynamic response. *Biosensors*, 12(33), 1–18. <https://doi.org/10.3390/bios12010033>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Balán, L. (2025). The COP 16 in Cali: a hybrid forum for collective education and intercultural dialogue. *Frontiers in Communication, 10*, 1611091.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Barwick, T. (2023). *The Sapir-Whorf hypothesis: How language influences how we express ourselves*. Verywell Mind.
- Bear, G. G. (2023). *School discipline and self-discipline: A practical guide to promoting prosocial student behavior* (2nd ed.). Guilford Press.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bohner, G., & Dickel, N. (2023). *Attitudes and attitude change* (2nd ed.). Routledge.
- Bouilloud, J. P., & Deslandes, G. (2026). Wisdom Against Power: Ricoeur and the Ethics of Situated Judgment. In *Business Aesth/ethics: Dialogical Perspectives* (pp. 15-33). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Brummel, B. J., & Parker, K. N. (2015). Obligation and entitlement in society and the workplace. *Applied Psychology, 64*(1), 127–160. <https://doi.org/10.1111/apps.12023>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing, 6*(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>

- Chen, Q., et al. (2023). Influences of (in)congruences in psychological entitlement and felt obligation on ethical behavior. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1052759/full>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2016). *Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. Public Administration Review*.
- Chun, M. M., Golomb, J. D., & Turk-Browne, N. B. (2023). A taxonomy of attention
- Colquitt, J., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2022). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2023). Justice at the millennium, a decade later: A meta-

- analytic test of social exchange and affect theories of justice. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 531–554.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Dahrendorf, R. (2022). *Class and conflict in an industrial society*. Routledge.
- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen konflik dalam organisasi. *Jurnal Bahas Unimed*, 27(1), 78255
- Deca, D., & Pitriani, H. (2024). Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 331-336.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment

- and exhaustion. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–85. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2, 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Domjan, M. (2023). *The principles of learning and behavior* (8th ed.). Cengage Learning.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2023). The psychology of attitudes: New perspectives and developments. *Annual Review of Psychology*, 74, 1–25.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Sinervo, T., & Magnavita, N. (2018). Organizational justice and health: Review of evidence. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 40(1), 5–13.
- Evans, J. St. B. T. (2023). Dual-process theories of reasoning: Contemporary developments.
- Fahmi, D. (2020). *PERSEPSI: Bagaimana sejatinya persepsi membentuk konstruksi berpikir kita*. Anak Hebat Indonesia.
- Farnese, M. L., et al. (2018). "You can see how things will end by the way they begin": The contribution of early mutual obligations for the development of the psychological

- contract. *Frontiers in Psychology*, 9, 543.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00543>
- Fisher, R. J. (2016). Konflik Antar Kelompok. *Handbook Resolusi Konflik: Teori dan Praktek*, 197.
- Fleming, P. (2015). *The mythology of work: How capitalism persists despite itself*. Pluto Books.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80–87.
<https://doi.org/10.1037/h0036077>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Donnelly, J. H. (2023). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2020). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. In *Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance* (pp. 137-155). Psychology Press.
- Goldstein, E. B. (2023). *Cognitive psychology: Connecting mind, research, and everyday experience* (6th ed.). Cengage Learning.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organization. Ninth edition*. Perason prentice.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gross, J. J. (2023). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 34(1), 1–16.
- Gumilar, N. (2023). *Budaya organisasi dan kepemimpinan di dunia pendidikan*. PT Kimhsafi Alung Cipta.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hajar, D. D., Mawaddah, E. M., Fitriatuzzuhria, H., Sulusiyah, S., & Mu'alimin, M. A. (2024). Peran Komunikasi Efektif dalam Penyelesaian Konflik. *Jurnal Pelita Nusantara*, 2(3), 277–285.
- Haugaard, M. (2025). Coercion and legitimacy as sources of power and crisis in autocratic, authoritarian and liberal-democratic leadership: a four-dimensional power analysis. *Journal of Political Power*, 18(1), 125–146.
- Henderikx, M. A., Kreijns, K., & Kalz, M. (2023). Motivation and learning in digital environments: A review and conceptual model. *Educational Psychology Review*, 35(2), 621–648.
- Henslin, J. M. (2007). *Essential of Sociology : A Down-to-Earth Approach (Sosiologi dengan Pendekatan Membumi)*. Jakarta: Erlangga.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

- Hitlin, S., & Vaisey, S. (2023). Values and moral frameworks in social psychology. *Current Opinion in Psychology*, 49, 101–106.
- Hofmann, S. G., & Hay, A. C. (2023). Rethinking emotion regulation and psychopathology: A transdiagnostic perspective.
- Ibrahim, H. M. A., Aslinda, A., & Radjab, M. (2024). *Penguatan Kapasitas SDM Dalam Pengelolaan Birokrasi Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ikejiaku, L. (2025). Chapter Sixteen Workplace Resilience And Connection. *Positive Psychology Association Of Nigeria*, 226.
- Jamieson, S. (2026). Leadership Theory and Styles. In *Perspectives on Leadership in Health Professions Education* (pp. 3-17). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Jundillah, Z. N., Wardani, Y., & Trisnowati, H. (2024). Pengaruh Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap stres kerja pada perawat: Studi literatur . *Jurnal Promotif Preventif*, 7(4), 750–762.
- Kamaludin, K., & Hidayat, W. (2024). Manajemen stres kerja. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin*, 8(12), 513–523.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Keltner, D., Sauter, D., Tracy, J. L., & Cowen, A. (2023). Emotional expression and social connection.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social*

Behavior, 43(2), 207–222.
<https://doi.org/10.2307/3090197>

- Kovach, M. (2025). Power Impacts Leadership. In *The Palgrave Encyclopedia of Leadership and Organizational Change* (pp. 1-4). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Kumar, B., Swee, M. L., & Suneja, M. (2019). The ecology of program director leadership: power relationships and characteristics of effective program directors. *BMC medical education, 19*(1), 436.
- Kusumoningtyas, A. A., & SIP, M. S. (2025). Konsep Kekuasaan Dalam Organisasi. *Perilaku Organisasi*. Sumatera Barat: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. McGraw-Hill, Inc.
- Lefkowitz, J. (2021). Forms of ethical dilemmas in industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology, 14*(3), 289–326.
- Lestari, A., & Fachrian, A. (2022). Hubungan antara beban kerja dengan stres kerja pada pegawai di Balai Pemasarakatan Kelas I Medan. *Jouska: Jurnal Ilmiah Psikologi, 1*(2), 81–89.
<https://doi.org/10.31289/jsa.v1i2.1333>
- Liftyawan, K. S., Hadi, F. S., & Agustina, T. S. (2020). Pengaruh konflik pekerjaan-keluarga kelelahan emosional dan stres kerja terhadap kinerja. *Jurnal Penelitian IPTEKS, 5*(1), 1-16.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717.
- Ludigdo, U. (2018). Korupsi Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Transformatif*, *4*(1), 1-12.
- Lutfia, A., Riezky, A. K., & Andriaty, S. N. (2021). Faktor penyebab terjadinya burnout pada mahasiswa Program Studi Pendidikan Dokter Universitas Abulyatama. *Jurnal Ilmu Kedokteran dan Kesehatan*, *8*(2), 88–95.
- Lutfiani, M. (2025). Mengelola keseimbangan hidup dan pekerjaan: Dampak burnout dan peran penting kepuasan kerja . *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, *22*(2), 205–220.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2023). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Emerald Publishing Limited.
- Maio, G. R., Olson, J. M., Bernard, M. M., & Luke, M. A. (2023). *Values, attitudes, and behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Manulang, D. F., Sembiring, T. B., Asrul, D., Zaskiandra, A., Purba, A. G., & Sihaloho, J. O. (2025). Tinjauan Penyalahgunaan Kekuasaan Oleh Pejabat Publik Di Indonesia: Implikasi Terhadap Keadilan Dan Hak Asasi Manusia. *Journal of*

Innovation Research and Knowledge, 5(1), 207-214.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Maulik, P. K. (2017). Workplace stress. *Indian Journal of Medical Research*, 146(4), 441–444. https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR_1298_17
- Mayrudin, Y. M. A., Husna, N. A., & Yuliati, F. R. (2020). Formal and Informal Leadership Power Contestation in Public Policy and Daily Politics. *Journal of Political Issues*, 2(1), 1-9.
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A., & Olekalns, M. (2023). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mirowsky, J., & Ross, C. E. (2003). *Social causes of psychological distress*. Aldine De Gruyter.

- Moors, A., Fischer, M., & Scherer, K. R. (2023). The role of appraisal in emotion generation and regulation.
- Munthe, L. (2024). Manajemen konflik dalam hubungan strategi komunikasi efektif. *Circle Archive*, 1(4).
- Nadeak, H. F., Sinaga, G. Y., Bangun, J. F., & Siregar, N. (2025). Strategi Pemimpin Dalam Mengatasi Konflik Dalam Tim. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(03), 300-306.
- Nasyirudin, M. (2025). *Sosiologi Pemerintahan*. CV Eureka Media Aksara.
- Ndubuisi, O. G., & FNisafetyE, F. I. S. P. O. N. (2025). The Dynamics of Organizational Behaviour: A Paradigm Shift.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Nope, N. B. (2015). Mutasi Pejabat Fungsional Ke Dalam Jabatan Struktural Di Era Otonomi Daerah. *Yustisia*, 4(2), 349-368.
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nuradhawati, R., & Rahmandika, M. A. (2025). *Etika Kepemimpinan Dalam Pemerintahan: Membangun Integritas dan Kepercayaan Publik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Nurohim, A. T., & Pratisti, W. D. (2020). *Strategi Penyelesaian Konflik Interpersonal Dalam Organisasi Kemahasiswaan* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Othman, M. F., Abd Hamid, M. A., Balwi, M. K., & Markom, M. N.

- (2022). Pengalaman Pembelajaran Informal Dalam Kalangan Pekerja Pejabat Tanah Di Kelantan: Informal Learning Experience Among Land Office Employee In Kelantan. *Jurnal Kemanusiaan*, 8-19.
- Ouyang, C., et al. (2022). Why employees experience burnout: An explanation of illegitimate tasks. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8923. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/15/8923>
- Permata, A. Q., Lubis, K., & Ginting, R. (2021). Komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. *Komunika*, 17(1).
- Pessoa, L. (2023). Emotion, motivation, and cognition: Integrating perspectives. *Nature Reviews Psychology*, 2(9), 545–558.
- Pierce, W. D., & Cheney, C. D. (2023). *Behavior analysis and learning* (7th ed.). Routledge.
- Pietersz, J. J. (2018). Prinsip good governance dalam penyalahgunaan wewenang. *Sasi*, 23(2), 167-188.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Putri, H. A., Rohimah, N., Elizafitriani, A., & Merdiaty, N. (2024). Model stres kerja dan dampaknya pada produktivitas: Analisis literatur. *Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 3(1), 266–275.
- Qodriansyah, D.Z., Auva, T.M.L., Zafirah, A., Dianto, H.A., Tsakib, M.H.N., Virera, A.A.A., Pertiwi, B.P.A., Agustina, T.S. and Hardi, J., (2025). Optimalisasi Kinerja Sumber Daya Manusia

- Melalui Perbaikan Struktur Organisasi, Job Desk dan Rantai Komando pada Usaha: Vendor UNAIR. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), pp.3799-3816.
- Rachman, Z., dkk. (2019). *Manajemen sumber daya manusia di era Revolusi Industri 4.0*. Bandung: Penerbit.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Raihan, C. P. B. (2024). Tinjauan Hubungan Budaya Organisasi Dengan Penyalahgunaan Kekuasaan. *Jurnal Masyarakat Dan Desa Учредителю: Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa" APMD" Yogyakarta*, 4(1), 65-76.
- Ratcliff, M. (2024). Social workers, burnout, and self-care: A public health issue. *Delaware Journal of Public Health*, 10(1), 26–29. <https://doi.org/10.32481/djph.2024.03.05>
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>
- Riggio, R. E. (2018). *Introduction to industrial/organizational psychology* (7th ed.). Routledge.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2022). Organizational justice and employee health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 1–15. <https://doi.org/10.1037/ocp0000289>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19 ed.). Pearson Education, Inc.

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 69-88.
- Rohida, L. (2019). Implementasi Jabatan Fungsional Pada Manajemen SDM Serta Dampaknya Pada Komitmen Organisasi (Studi Empirik di PTNBH). *Civil Service Journal*, 13(1 Juni), 37-45.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rozeq, A. (2025). Analisis Konflik Organisasi Dan Strategi Penyelesaiannya Dalam Lingkungan Kerja Moderen. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 96-110.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2023). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (2nd ed.). Guilford Press.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of*

- Personality and Social Psychology, 57(6), 1069–1081.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sahoo, S. R. (2016). Management of stress at workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(1), 1–8.
- Salawudeen, I. A. (2024). *Conflict Management Dynamics and Employees Performance of Revenue Generating Agencies in North-Central Nigeria* (Doctoral dissertation, Kwara State University (Nigeria)).
- Satifah, O. (2023). *Konflik Intrapersonal Dan Konflik Interpersonal Pasangan Lesbian Di Desa Padang Kelapo Kecamatan Semidang Alas Maras Kabupaten Seluma* (Doctoral dissertation, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu).
- Savirani, A., Lele, G., Ikhwan, H., Suyatna, H., Hapsari, M., Pinem, M. L., & Utomo, W. P. (2025). *Pengantar Kajian Kekuasaan*. Yogyakarta: UGM PRESS.
- Savolainen, R. (2021). Expert power as a constituent of opinion leadership: a conceptual analysis.
- Savolainen, R. (2022). Cognitive authority as an instance of informational and expert power. *Libri*, 72(1), 1-12.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2023). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 72, 102129.

- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., & Davidov, E. (2023). Basic human values and behavior: Advances and directions. *Personality and Social Psychology Review*, 27(3), 201–220.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.
- Sewell, G. (2001). The Prison-House of Language: The Penitential Discourse of Organizational Power 1. In *The Language of Organization* (pp. 177-198). SAGE Publications Ltd.
- Shahsavari, A., Yousofvand, V., & Esmaeili, R. (2025). Concept analysis of autonomy in nursing through Rogers' method. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 100948.
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes?. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S89-S106.
- Silitonga, P. E. S., & SE, M. (2020). *Peningkatan kinerja SDM melalui motivasi, kepemimpinan, komitmen, dan lingkungan kerja*. Penebar Media Pustaka.
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2025). *Dilemma deck: For discussion of ethical choices*.
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2025). *Ethical practices for organizations*.

- Sternberg, R. J., & Funke, J. (2023). *Thinking and reasoning: Cognitive foundations and applications*. Springer.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136-163.
- Sudrajat, T. (2022). *Hukum birokrasi pemerintah: Kewenangan dan jabatan*. Sinar Grafika.
- Sugiantari, A. A. P. W. (2017). Penanggulangan tindak pidana korupsi dalam perspektif penggunaan wewenang oleh pejabat publik. *Jurnal Advokasi*, 7(1).
- Sulianta, F. (2024). *Resolusi Konflik Ranah Digital*. Feri Sulianta.
- Supendi, C. (2021). *Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an* (Doctoral dissertation, Institut PTIQ Jakarta).
- Suryana, A. (2025). *Pengaruh komunikasi asertif kepala madrasah terhadap pengelolaan konflik para guru di MAN 1 Kabupaten Bandung dan MAN 2 Kabupaten Bandung* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).
- Suryani, N. K., & Yoga, G. A. D. M. (2019). Konflik dan stres kerja dalam organisasi. *Widya Manajemen*, 1(1), 99-113.
- Taggala, M., Psi, S., & Si, M. (2015). *Analisis Jabatan*. Yogyakarta: Kurnia Global Publishing.
- Tanumihardjo, S., Hakim, A., & Noor, I. (2017). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(6), 1114-1122.

- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2015). Steps to strengthen ethics in organizations: Research findings, ethics placebos, and what works. *Current Opinion in Psychology*, 6, 32–37.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 121–134. <https://doi.org/10.1037/a0018722>
- Viteles, M. S. (1932). *Industrial psychology*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Walumbwa, F. O., et al. (2020). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 575307.
- Wikansari, R., Sri Mulyono, S. E., Kustina, K. T., Supraptiningsih, J. D.,

- Wendy Liana, S. T., Sofyanty, D., ... & Ir Liestyowati, M. E. (2022). *Manajemen Konflik*. Cendikia Mulia Mandiri.
- World Health Organization. (2010). Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices. Geneva: World Health Organization.
- Worren, N., & Pope, S. (2024). Connected but conflicted: Separating incompatible roles in organizations. *Academy of Management Review*, 49(1), 6-31.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (2013). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Yu, X. (2023). Exploring the role of perceived cognition in shaping our understanding of reality. *Journal of Psychology and Cognition*, 8(2), 170–176.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Yulianti, D. R., Laily, S. M., Sahdiyah, H., & Mubarak, A. K. (2025). Studi Literatur Tentang Sumber Konflik Dalam Menyusun Strategi Penyelesaian Yang Efektif. *Journal of Teaching and Learning*, 1(2), 139-153.
- Yusup, A. (2021). Pengaruh Konflik Interpersonal Dan Interorganisasi Terhadap Kinerja Pegawai. <http://dspace.umkendari.ac.id//handle/123456789/8567>
- Yusup, M., Saifillah, M. P. D. M. S., & Al Faruq, M. P. I.

(2021). *Manajemen Konflik dan Stres (Orientasi dalam Organisasi)*. BuatBuku. com.

Zhang, H. (2023). Perception and reality: The intricate web of cognitive processes. *Journal of Psychology and Cognition*, 8(6), 206–213.

Zulkarnaini, Z., Husen, I. A., & Haholongan, R. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi: Strategi dan Dampaknya terhadap Kinerja. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 7068-7074.

PSIKOLOGI INDUSTRI

Buku Psikologi Industri adalah bidang kajian psikologi yang berfokus pada perilaku manusia dalam konteks dunia kerja dan organisasi, dengan perhatian utama pada bagaimana individu berperan, berinteraksi, dan berkembang di dalam sistem kerja. Ilmu ini mengkaji faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja, seperti sikap kerja, motivasi, stres, kepemimpinan, serta hubungan antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Melalui penerapan teori dan metode psikologi secara ilmiah, psikologi industri bertujuan membantu organisasi meningkatkan kualitas kinerja dan efektivitas kerja, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang sehat, manusiawi, dan mendukung kesejahteraan serta pengembangan potensi tenaga kerja.



CV. ASKARA SASTRA MEDIA

CV. ASKARA SASTRA MEDIA
Jl. Al-Hidayah, Jawa Timur 61481
www.askarasastramedia.com

