



Integrasi Kesejahteraan Emosional dalam Desain Organisasi : Pendekatan Humanistik terhadap Efektivitas Kerja

Putri Khoirina Nuzullah^{1*}, Fiana Mahfujah², Abdurrohman Al Faiz³, Hesti Kusumaningrum⁴

^{1,2,3,4} Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Alamat: Jl. Ir H. Juanda No.95, Ciputat, Kec. Ciputat Tim., Kota Tangerang Selatan, Banten 15412

Korespondensi penulis: putrikhn12@gmail.com

Abstract. *In the context of modern organizations that increasingly demand high productivity, employees' emotional well-being is often overlooked in organizational design. This study aims to explore how a humanistic approach can be integrated into organizational design to create a work environment that is not only efficient but also supportive of emotional well-being. Using a literature review method complemented by interviews and observations of workplace dynamics, this study finds that organizations still tend to adopt bureaucratic and technocratic approaches that neglect employees' psychological dimensions. As a result, issues such as burnout, decreased motivation, and low work engagement emerge. The findings highlight the need for a paradigm shift in organizational design—from a purely structural system toward a humanistic design that considers emotional needs. This study emphasizes that emotional well-being must be positioned as a strategic element in organizational design, not merely as a supplementary effort. Thus, work effectiveness and emotional well-being can be sustainably aligned.*

Keywords: *organizational design, emotional well-being, humanistic approach, humanistic organization.*

Abstrak. Dalam konteks organisasi modern yang semakin menuntut produktivitas tinggi, aspek kesejahteraan emosional karyawan kerap terabaikan dalam desain organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pendekatan humanistik dapat diintegrasikan ke dalam desain organisasi guna menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efisien namun juga mendukung kesejahteraan emosional. Dengan menggunakan metode studi literatur dan dilengkapi wawancara serta observasi terhadap dinamika kerja, penelitian ini menemukan bahwa organisasi cenderung masih menganut pendekatan birokratis dan teknokratik yang mengabaikan dimensi psikologis karyawan. Akibatnya, muncul berbagai persoalan seperti burnout, penurunan motivasi, dan keterikatan kerja yang rendah. Temuan ini menunjukkan pentingnya pergeseran paradigma dalam desain organisasi dari sistem struktural semata menuju desain yang humanistik dan berorientasi pada kebutuhan emosional. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa kesejahteraan emosional harus diposisikan sebagai elemen strategis dalam desain organisasi, bukan hanya sebagai upaya tambahan. Dengan begitu, efektivitas kerja dan kesejahteraan emosional dapat berjalan beriringan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Desain organisasi, kesejahteraan emosional, pendekatan humanistik, efektivitas kerja.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era organisasi modern yang semakin dinamis, tuntutan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja karyawan terus meningkat. Namun, di balik pencapaian target-target kinerja, sering kali terabaikan satu aspek penting yang justru menjadi fondasi keberlangsungan organisasi jangka panjang, yaitu kesejahteraan emosional karyawan (Rahmadiyah & Kuswinarno, 2024). Banyak organisasi masih menggunakan pendekatan struktural yang kaku dan berorientasi pada hasil semata, tanpa mempertimbangkan dampak psikologis dan emosional dari sistem kerja yang diterapkan. Hal ini menyebabkan munculnya berbagai masalah seperti stres kerja, kelelahan emosional, penurunan motivasi, hingga tingginya angka turnover (Lala et al., 2024).

Sayangnya, hingga saat ini, integrasi kesejahteraan emosional dalam desain organisasi belum menjadi perhatian utama dalam praktik manajerial. Pendekatan desain organisasi masih didominasi oleh model-model birokratis dan teknokratik, yang lebih menekankan efisiensi proses daripada kondisi mental individu. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara kebutuhan psikologis karyawan dan realitas sistem kerja yang ada. Akibatnya, meskipun organisasi tampak sukses secara struktural, mereka tetap menghadapi tantangan serius berupa rendahnya keterikatan karyawan, tingginya tekanan kerja, dan ketidakstabilan dalam tim kerja (Risman, 2025).

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesadaran bahwa banyak organisasi belum sepenuhnya memahami kontribusi kesejahteraan emosional terhadap efektivitas kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pendekatan humanistik dapat diintegrasikan ke dalam desain organisasi, guna menciptakan sistem kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga manusiawi dan mendukung kesejahteraan emosional. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengisi kekosongan kajian yang masih minim membahas desain organisasi dari sudut pandang emosional dan psikologis, serta merumuskan model atau prinsip yang dapat diimplementasikan secara praktis di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini berusaha menjawab bagaimana kesejahteraan emosional dapat diposisikan sebagai elemen strategis dalam desain organisasi, apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapannya, dan bagaimana pendekatan humanistik dapat menjadi jembatan yang efektif antara tuntutan kerja dan kebutuhan emosional individu. Dengan pendekatan ini, diharapkan organisasi mampu membangun lingkungan kerja yang sehat, berkelanjutan, dan adaptif terhadap kebutuhan manusia yang bekerja di dalamnya.

2. KAJIAN TEORITIS

Kesejahteraan emosional bukan sekadar kondisi psikologis individu, tetapi merupakan refleksi dari bagaimana sistem organisasi memberi ruang bagi rasa aman, dihargai, dan dipahami. Desain organisasi yang humanistik, yakni yang mengakui nilai-nilai kemanusiaan dalam pengelolaan kerja, menjadi pendekatan yang relevan dalam menjawab kebutuhan tersebut (Asti et al., 2022). Organisasi yang mengintegrasikan dimensi emosional dalam strukturnya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan produktif (Rati & Zona, 2024).

Kajian-kajian sebelumnya banyak berfokus pada kesejahteraan emosional sebagai variabel individual yang berkaitan dengan kepuasan kerja, stres, atau beban kerja. Beberapa penelitian juga menyoroti pentingnya budaya organisasi yang mendukung serta kepemimpinan yang empatik. Namun, pendekatan-pendekatan tersebut belum secara komprehensif membahas bagaimana kesejahteraan emosional dapat dirancang dan diintegrasikan langsung ke dalam struktur dan sistem organisasi (Panjaitan, 2025).

Hal ini menunjukkan adanya kekosongan dalam literatur dan praktik organisasi, terutama dalam menjadikan kesejahteraan emosional sebagai bagian strategis dari desain organisasi (Yusuf et al., 2025). Dengan kata lain, masih minim kajian yang menjelaskan mekanisme institusional atau kebijakan struktural yang secara sistematis mengutamakan kesejahteraan emosional dalam kerangka manajemen organisasi. Gap ini menjadi penting karena tanpa integrasi yang sistemik, upaya meningkatkan kesejahteraan emosional cenderung bersifat sementara, tidak berkelanjutan, dan bergantung pada aktor individu semata.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur yang dipadukan dengan wawancara semi-terstruktur. Sumber data berasal dari buku, jurnal ilmiah, dan artikel yang membahas topik desain organisasi, kesejahteraan emosional karyawan, serta isu-isu dalam manajemen sumber daya manusia. Sebagai pelengkap kajian pustaka, penulis mewawancarai dua informan yang dipilih secara purposif, yaitu satu orang pegawai dan satu orang manajer dari organisasi yang relevan, guna memperoleh gambaran praktis mengenai bagaimana sistem organisasi mempengaruhi kesejahteraan emosional di lingkungan kerja.

Pengumpulan data dilakukan selama bulan Mei hingga Juni 2025 melalui pembacaan dan pencatatan literatur, serta dokumentasi hasil wawancara. Data yang terkumpul dianalisis secara tematik melalui proses penyaringan, pengelompokan gagasan, dan penarikan kesimpulan yang membentuk kerangka berpikir konseptual. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip desain organisasi berbasis pendekatan humanistik yang mendukung kesejahteraan emosional karyawan secara sistemik, sekaligus menjembatani antara temuan teoritis dan pengalaman empiris di lapangan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa karyawan dari berbagai level dan divisi di organisasi yang diteliti, ditemukan bahwa sebagian besar responden merasa struktur kerja yang ada saat ini masih terlalu menitikberatkan pada target dan efisiensi, tanpa mempertimbangkan beban emosional yang mereka alami dalam keseharian. Seorang karyawan menyatakan:

“Kami selalu dituntut untuk cepat dan tepat, tapi tidak pernah ditanya bagaimana perasaan kami selama menjalankan semua itu. Bahkan ketika ada rekan kerja yang mengalami tekanan, sistem tetap berjalan seperti biasa, seolah tidak ada ruang untuk memperlambat atau menyesuaikan.” (Wawancara: Karyawan swasta, bagian personalia dan umum)

Selain itu, hasil observasi terhadap dinamika kerja menunjukkan bahwa ruang diskusi nonformal antarpegawai sangat terbatas, dan interaksi lebih banyak bersifat fungsional. Tidak ada kebijakan atau mekanisme khusus yang disiapkan organisasi untuk mendeteksi atau merespons penurunan kondisi emosional karyawan.

Tabel 1. berikut merangkum pola temuan berdasarkan kategori responden

Kategori Responden	Keluhan Umum	Harapan terhadap Organisasi
Karyawan Operasional	Tekanan target, komunikasi minim	Lingkungan yang suportif secara emosional
Manajer Menengah	-Tantangan utama terletak pada menyeimbangkan pencapaian target dengan tekanan kerja yang tinggi. -Ruang untuk mengekspresikan beban psikologis masih terbatas.	Terciptanya lingkungan kerja yang terbuka dan saling mendukung. Keseimbangan antara tuntutan kinerja
Staff HR	Karyawan mudah burnout, absensi tinggi	Sistem kerja yang fleksibel dan adaptif

Temuan ini menunjukkan bahwa kesejahteraan emosional bukanlah isu sekunder, melainkan kebutuhan mendasar yang selama ini belum terakomodasi dalam desain organisasi. Ketika dimensi emosional diabaikan, individu merasa tidak dihargai secara utuh, dan hubungan kerja pun menjadi semata-mata transaksional. Kondisi ini menciptakan jarak antara organisasi dan karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan loyalitas, melemahkan motivasi, serta memicu konflik interpersonal yang tidak terselesaikan.

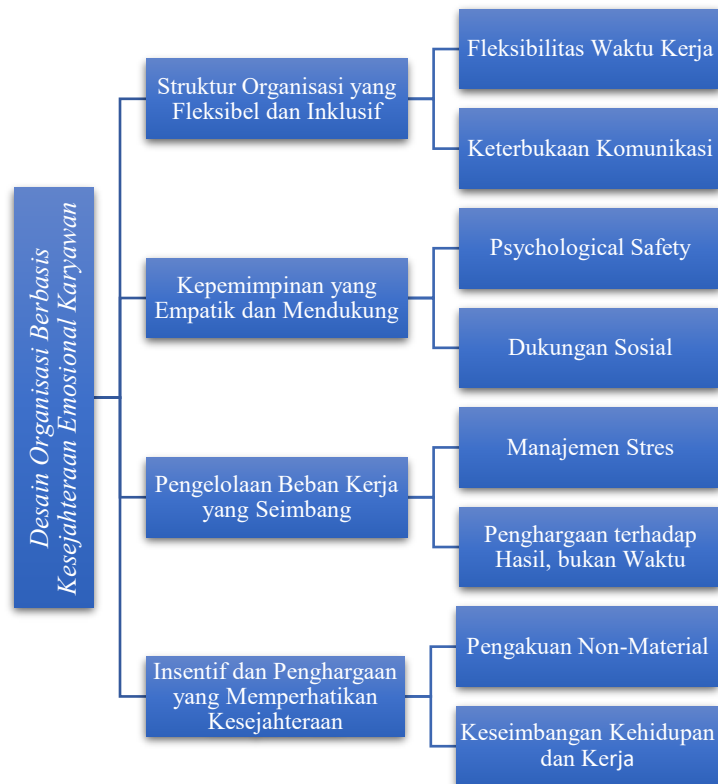
Wawancara dengan Regional Manager

“Kami menyadari bahwa tim sedang mengalami kelelahan. Memang, selama ini belum ada arahan atau sistem yang secara khusus mendukung bagaimana kami seharusnya merespons kondisi tersebut tanpa berdampak pada performa kerja. Namun, kami mulai menyadari pentingnya aspek ini dan sedang mencari cara yang tepat untuk menanganinya.”

Lanjutan pernyataan

“Dan karena itu kesejahteraan tim juga menjadi prioritas kami. Ke depannya, kami akan lebih memperhatikan keseimbangan antara beban kerja dan kondisi emosional. Kami juga akan mencoba menyediakan ruang untuk berdialog terbuka tentang perasaan serta menyesuaikan beban kerja jika memang dirasa terlalu berat.”

Hal ini menegaskan bahwa organisasi tidak hanya kekurangan empati institusional, tetapi juga tidak memiliki instrumen struktural untuk mengelola kesejahteraan emosional secara sistemik. Dari perspektif desain organisasi, kondisi di atas mencerminkan lemahnya peran struktur dalam mengatur kebutuhan psikologis karyawan. Tidak cukup hanya dengan mengandalkan kebijakan HR yang bersifat administratif, organisasi perlu mengintegrasikan prinsip-prinsip humanistik secara menyeluruh ke dalam sistem kerja, alur komunikasi, dan gaya kepemimpinan.



Gambar 1

Tanpa desain yang mendukung secara emosional, intervensi apapun bersifat tambal sulam dan tidak berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan teknokratik murni tidak lagi relevan untuk menjawab kompleksitas hubungan kerja saat ini. Harus ada pergeseran paradigma dari sistem yang mengatur manusia seperti mesin, menuju sistem yang menempatkan manusia sebagai subjek aktif yang memiliki kebutuhan emosional, nilai, dan aspirasi.

Lebih lanjut, kesenjangan antara struktur formal organisasi dan dinamika emosional di lapangan memperlihatkan bahwa ketidakhadiran desain yang humanistik berimplikasi langsung pada turunnya efektivitas kerja (Ekawarna, 2018). Karyawan yang secara emosional tidak merasa didukung cenderung pasif, enggan berinisiatif, dan kurang kolaboratif (Ningrum et al., 2021).

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan prinsip bahwa organisasi yang sehat tidak hanya memiliki sistem kerja yang efisien, tetapi juga sistem sosial yang mendukung keseimbangan emosional. Namun, pendekatan tradisional sering kali tidak memprioritaskan hal ini, yang menunjukkan perlunya pendekatan baru dalam mendesain organisasi (Shofiyono

& Setiawati, 2021), bukan hanya memetakan struktur jabatan dan alur kerja, tetapi juga menyediakan ruang-ruang refleksi, dialog, dan dukungan psikologis yang terstruktur.

Dengan kata lain, desain organisasi tidak cukup hanya bersifat struktural dan prosedural. Ia harus menjadi desain yang mampu menciptakan pengalaman kerja yang manusiawi. Inilah titik temu antara efektivitas kerja dan kesejahteraan emosional. Dua hal yang selama ini dianggap terpisah, padahal sejatinya saling mendukung.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pendekatan humanistik dalam desain organisasi menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional karyawan. Dengan menempatkan manusia sebagai pusat perhatian dalam pengambilan kebijakan organisasi, nilai-nilai seperti empati, partisipasi, aktualisasi diri, dan penghargaan terhadap martabat individu dapat diinternalisasi ke dalam budaya kerja. Ketika organisasi memperhatikan aspek emosional dan psikologis karyawan, maka tercipta iklim kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Integrasi pendekatan ini juga terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, rasa memiliki, dan keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

Melihat pentingnya hal tersebut, maka organisasi seyogianya mulai mempertimbangkan untuk mengadopsi nilai-nilai humanistik dalam setiap aspek desain organisasinya. Para pemimpin perlu membangun komunikasi yang terbuka dan membina hubungan yang lebih setara dengan seluruh anggota tim. Selain itu, diperlukan juga pembaruan dalam cara pandang terhadap manajemen sumber daya manusia, di mana karyawan tidak semata-mata dilihat sebagai alat produksi, melainkan sebagai individu yang memiliki perasaan, harapan, dan potensi untuk berkembang. Ke depannya, penelitian lebih lanjut sangat diperlukan untuk mengkaji penerapan pendekatan humanistik ini di berbagai jenis organisasi, termasuk sektor publik dan pendidikan, guna memperluas cakupan dan pengaruhnya dalam menciptakan tempat kerja yang lebih manusiawi dan bermakna.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Dosen Pengampu Mata Kuliah Manajemen Strategik, yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak terkait yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam pelaksanaan penelitian.

Artikel ini merupakan bagian dari tugas akhir mata kuliah Manajemen Strategik pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

DAFTAR REFERENSI

- Asti, P., Widiyaningsih, D., & Priyadi, A. (2022). Dampak emosional karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan: Peran mediasi karakter manusia. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.787>
- Ekawarna. (2018). *Manajemen konflik dan stres*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Lala, A. N. T., Muis, M., Hamid, N., & Andi Reni. (2024). Dampak Dimensi Kesejahteraan Karyawan terhadap Hasil Kerja: Studi Integratif tentang Keuangan, Karir, dan Kesehatan. *Nobel Management Review*, 5(3), 321–332. <https://doi.org/10.37476/nmar.v5i3.5110>
- Ningrum, Wahyu W., and Putra W. Agung. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Metro." *Ragam Penelitian Mesin*, vol. 19, no. 2, 1 Apr. 2021, pp. 140-143.
- Panjaitan, R. (2025). Strategi manajemen dalam mendukung kesejahteraan mental karyawan di industri pabrik. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(8). <https://ejournal.amirulbangunbangsapublishing.com/index.php/jpnmb/article/view/xx>
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rahmadiyanti, V. O., & Kuswinarno, M. (2024). Efektivitas kecerdasan emosional dalam peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. *Ebisnis Manajemen*, 2(4), 68-77. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i4.595>
- Rati, R., & Zona, M. A. (2024). Perceived organizational support (POS) terhadap work engagement dengan psychological safety sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. *Jurnal Manajemen*, 14(1). <https://ejurnal.lppmunsera.org/index.php/JM/>
- Risman, R. (2025). Integrasi Psikologis dalam Strategi MSDM: Dampaknya terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Kinerja. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 782–797. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1717>
- Shofiyono, A. A., & Setiawati, R. A. (2021). Pengaruh desain kerja dan efektivitas kerja terhadap kinerja karyawan (Studi PT. Semen Indonesia Persero Tbk). *Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI)*, 4(4), 161–172.
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M. C. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.

Yusuf, S., Attoillah, F., Hasri, S., & Sohiron. (2025). Desain pekerjaan organisasi dalam membangun kesejahteraan kerja pegawai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(1).
<https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.364>