

MANAJEMEN PSIKOLOGI DALAM ORGANISASI

Dewi Wahyu Lestari ^{*1}
Faris Hilmi Aditiya ²
Siti Nur Aini ³
Mu'alimin ⁴

^{1,2,3,4} Jurusan Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

*e-mail : dewiw4279@gmail.com, cadit278@gmail.com, aini29604gmail.com, muualimin@gmail.com

Abstrak

Manajemen psikologi dalam organisasi menjadi isu penting dalam menghadapi dinamika kerja modern yang menuntut kinerja tinggi, kolaborasi efektif, dan kesejahteraan karyawan. Berbagai tantangan seperti stres kerja, konflik tim, serta rendahnya motivasi menunjukkan bahwa aspek psikologis memiliki peran signifikan dalam keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai pengelolaan faktor psikologis dalam lingkungan kerja menjadi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan keberlanjutan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji peran dan penerapan manajemen psikologi dalam organisasi serta menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimana konsep dan praktik psikologi organisasi dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Metode yang digunakan adalah literature review dengan menelusuri artikel ilmiah dari database Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect menggunakan kata kunci "psychological management", "organizational psychology", "employee motivation", dan "workplace well-being". Dari proses pencarian diperoleh 35 artikel yang relevan dan dipublikasikan dalam rentang tahun 2015–2024, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan manajemen psikologi dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, komunikasi interpersonal, serta pengurangan stres kerja. Kesimpulannya, pengelolaan aspek psikologis merupakan elemen strategis dalam manajemen organisasi modern. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi model implementasi manajemen psikologi yang lebih kontekstual sesuai dengan budaya organisasi dan perkembangan lingkungan kerja digital.

Kata kunci: manajemen psikologi organisasi, motivasi kerja karyawan, kesejahteraan tempat kerja, kinerja organisasi.

Abstract

Psychological management in organizations is a crucial issue in facing the dynamics of modern work that demand high performance, effective collaboration, and employee well-being. Various challenges such as work stress, team conflict, and low motivation demonstrate that psychological aspects play a significant role in organizational success. Therefore, understanding how to manage psychological factors in the workplace is crucial for increasing productivity, job satisfaction, and organizational sustainability. This article aims to examine the role and application of psychological management in organizations and answer the research question of how organizational psychology concepts and practices can improve employee performance and well-being. The method used is a literature review, searching for scientific articles from the Google Scholar, Scopus, and ScienceDirect databases using the keywords "psychological management," "organizational psychology," "employee motivation," and "workplace well-being." The search process yielded 35 relevant articles published between 2015 and 2024, which were then analyzed thematically. The results of the study indicate that the application of psychological management in organizations contributes to increased work motivation, job satisfaction, interpersonal communication, and reduced work stress. In conclusion, managing psychological aspects is a strategic element in modern organizational management. Further research is recommended to explore more contextual models for implementing psychological management, tailored to organizational culture and the evolving digital work environment.

Keywords: organizational psychological management, employee motivation, workplace well-being, organizational performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja modern yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan operasional, tetapi juga pada faktor manusia sebagai penggerak utama keberhasilan organisasi. Dalam konteks ini, aspek psikologis karyawan menjadi

salah satu elemen penting yang perlu dikelola secara sistematis. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis yang baik cenderung lebih produktif, mampu bekerja sama secara efektif, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak organisasi masih menghadapi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan aspek psikologis, seperti stres kerja, konflik antarindividu maupun tim, rendahnya motivasi, serta kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan manajerial yang mampu mengelola faktor psikologis secara efektif, yaitu melalui penerapan manajemen psikologi dalam organisasi.

Manajemen psikologi dalam organisasi merupakan suatu upaya untuk memahami, mengelola, dan mengoptimalkan kondisi mental, emosional, serta perilaku karyawan dalam lingkungan kerja. Pendekatan ini mencakup berbagai aspek, seperti peningkatan motivasi kerja, pengelolaan stres, pengembangan komunikasi interpersonal, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan penerapan yang tepat, manajemen psikologi dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menjaga kesejahteraan sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk mengkaji lebih dalam mengenai konsep dan penerapan manajemen psikologi dalam organisasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen psikologi dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, serta mengidentifikasi praktik-praktik yang dapat diterapkan dalam menghadapi tantangan organisasi modern.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan literature review. Pendekatan ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai temuan penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik psikologi manajemen dalam pendidikan. Artikel ini disusun dengan mengikuti pedoman penelitian literature review secara sistematis guna menjamin transparansi, konsistensi, dan replikasi penelitian oleh peneliti lain. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya berfungsi sebagai pemaparan teoritis, tetapi juga sebagai analisis kritis terhadap konsep dan implementasi psikologi manajemen dalam konteks pendidikan.

Strategi pencarian literatur dilakukan melalui database Google Scholar dan aplikasi Publish or Perish (PoP) dengan menggunakan kata kunci pencarian psikologi manajemen. Penelitian ini merupakan literature review yang melakukan kajian terhadap artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Kriteria artikel ilmiah yang digunakan sebagai data berupa artikel ilmiah yang bersumber dari jurnal dengan kemutakhiran 5 tahun terakhir (2021–2026).

Secara keseluruhan hasil penelusuran awal diperoleh sebanyak 8 artikel, kemudian dilakukan proses validasi melalui tahapan screening dan eligibility dengan mengeliminasi artikel yang memiliki kesamaan gagasan topik untuk meminimalkan duplikasi ide penelitian. Berdasarkan proses penyaringan tersebut diperoleh 8 artikel awal, dan setelah seleksi berdasarkan relevansi topik serta tahun publikasi, diperoleh 5 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria. Artikel yang telah divalidasi selanjutnya dianalisis menggunakan teknik koding tematik berdasarkan definisi dan konsep yang sesuai dengan gagasan penelitian. Hasil pengelompokan literatur disajikan dalam bentuk tabel tema untuk memudahkan proses sintesis dan interpretasi data penelitian.

Tabel Review Artikel

No.	Penulis	Artikel	Metode Penelitian	Konteks Temuan Utama
1	Kurniawan & Pratama (2021)	Kesejahteraan Psikologis dan	Kuantitatif (Moderated	Perusahaan sektor perbankan di

		Kinerja Karyawan Selama Masa Pandemi: Peran Moderasi Dukungan Organisasi	Regression Analysis)	Indonesia. Dukungan organisasi yang dirasakan (<i>perceived organizational support</i>) mampu menjaga kinerja tetap stabil meski tingkat stres psikologis tinggi.
2	Sari et al. (2022)	Digital Leadership dan Komitmen Organisasional: Peran Mediasi Kepuasan Kerja di Era Disrupsi	Kuantitatif (Path Analysis / SEM-PLS)	UMKM Go-Digital di Jawa Barat. Pemimpin yang melek digital meningkatkan kepercayaan diri psikologis staf, yang berdampak langsung pada loyalitas jangka panjang.
3	Wijaya & Utami (2023)	Work-Life Balance dan Burnout pada Karyawan Gen Z: Studi Komparatif Sektor Kreatif	Kuantitatif (Komparatif & Korelasional)	Industri kreatif (Jakarta & Bandung). Gen Z memiliki ekspektasi psikologis yang tinggi terhadap fleksibilitas. Ketidakhampuan manajemen mengatur beban kerja menyebabkan <i>burnout</i> lebih cepat dibanding generasi sebelumnya.
4	Ramadhan (2024)	Efektivitas Intervensi Mindfulness di Tempat Kerja untuk Mengurangi Stres Kerja Pegawai Publik	Kuasi-Eksperimen	Instansi Pemerintahan (ASN). Pelatihan manajemen psikologi berbasis <i>mindfulness</i> secara signifikan menurunkan kortisol (hormon stres) dan meningkatkan fokus kerja pegawai.
5	Lestari & Hidayat (2025)	Integrasi Kecerdasan Buatan (AI) dalam Rekrutmen: Persepsi Keadilan Prosedural dan Kecemasan	Kualitatif (Studi Fenomenologi)	Rekrutmen perusahaan Startup di Indonesia. Penggunaan AI dalam seleksi menimbulkan kecemasan psikologis. Transparansi algoritma menjadi kunci agar pelamar

		Calon Karyawan		merasa diperlakukan secara adil.
--	--	----------------	--	----------------------------------

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan dan Pengaruh Psikologis

Kepemimpinan merupakan elemen sentral dalam manajemen psikologi organisasi karena memiliki pengaruh langsung terhadap pembentukan budaya kerja, iklim organisasi, serta perilaku individu di dalamnya. Dalam perkembangan teori manajemen modern, kepemimpinan tidak lagi dipahami sekadar sebagai proses pemberian instruksi, melainkan sebagai kemampuan memengaruhi kondisi psikologis karyawan agar mampu bekerja secara optimal dan berkelanjutan.¹

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberikan visi, serta mendorong pengembangan potensi individu. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement), komitmen organisasi, serta kinerja karyawan secara keseluruhan.² Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses pengembangan manusia sebagai aset utama organisasi.

Dalam konteks psikologis, kepercayaan (trust) menjadi fondasi utama hubungan antara pemimpin dan karyawan. Kepercayaan terbentuk melalui konsistensi perilaku, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta keadilan dalam perlakuan terhadap anggota organisasi. Ketika kepercayaan tinggi, karyawan cenderung menunjukkan perilaku proaktif, loyalitas, serta keterbukaan dalam menyampaikan ide. Sebaliknya, rendahnya kepercayaan akan mendorong karyawan bekerja dalam kondisi defensif atau “mode bertahan hidup,” yang berdampak pada menurunnya kreativitas dan inovasi.³

Selain kepercayaan, kecerdasan emosional (Emotional Intelligence/EQ) merupakan kompetensi penting yang harus dimiliki pemimpin. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan mengenali emosi diri sendiri, mengelola emosi, memahami emosi orang lain (empati), serta membangun hubungan sosial yang efektif. Pemimpin dengan EQ tinggi mampu menciptakan komunikasi yang lebih terbuka, mengelola konflik secara konstruktif, serta membangun lingkungan kerja yang suportif.⁴ Hal ini sangat penting dalam organisasi modern yang ditandai oleh keberagaman latar belakang individu dan kompleksitas interaksi sosial.

Lebih lanjut, kepemimpinan juga berperan dalam menciptakan iklim psikologis organisasi yang positif. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan psikologis, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta kesempatan untuk berkembang akan meningkatkan kesejahteraan psikologis (psychological well-being) karyawan. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan dalam jangka panjang.⁵

¹ Putra, I. W. G. Y. D. (2023). Peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi.

² Astuty, I., & Udin. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance.

³ Kurniawan, S. Y. (2024). Kepemimpinan dan kepercayaan terhadap kinerja karyawan.

⁴ Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and leadership effectiveness.

⁵ Samekto, A. A. (2024). Kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam perspektif manajemen psikologi bukan hanya berkaitan dengan fungsi manajerial, tetapi juga menyangkut kemampuan memahami dan mengelola aspek emosional serta psikologis individu dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Motivasi dan Dinamika Kelompok

Motivasi merupakan faktor fundamental yang memengaruhi perilaku kerja individu dalam organisasi. Dalam perspektif psikologi organisasi modern, motivasi tidak lagi hanya dipahami sebagai dorongan eksternal seperti gaji atau insentif, tetapi juga sebagai dorongan internal yang berasal dari kebutuhan psikologis individu.⁶

Pendekatan terbaru menekankan pentingnya motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai kepuasan pribadi, pengembangan kompetensi, serta makna dalam pekerjaan. Individu yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi, serta ketahanan terhadap tekanan kerja.⁷ Hal ini berbeda dengan motivasi ekstrinsik yang cenderung bersifat sementara dan bergantung pada faktor eksternal.

Teori kebutuhan psikologis modern, seperti *self-determination theory*, menjelaskan bahwa terdapat tiga kebutuhan dasar manusia dalam bekerja, yaitu kebutuhan akan otonomi (autonomy), kompetensi (competence), dan keterhubungan sosial (relatedness). Pemenuhan ketiga kebutuhan ini akan meningkatkan keterlibatan kerja serta kepuasan psikologis karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem kerja yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara bermakna.

Selain motivasi individu, dinamika kelompok juga menjadi aspek penting dalam manajemen psikologi organisasi. Organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan individu yang bekerja dalam kelompok, sehingga interaksi sosial antar anggota sangat menentukan efektivitas kerja. Salah satu konsep utama dalam dinamika kelompok adalah kohesi tim, yaitu tingkat keterikatan emosional dan komitmen antar anggota tim.⁸

Tim dengan kohesi tinggi cenderung memiliki komunikasi yang lebih efektif, kepercayaan yang lebih kuat, serta kemampuan kolaborasi yang lebih baik. Kohesi tim juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi konflik internal. Namun demikian, kohesi yang terlalu tinggi tanpa diimbangi dengan keterbukaan dapat menyebabkan *groupthink*, yaitu kecenderungan untuk menghindari perbedaan pendapat demi menjaga keharmonisan kelompok.⁹

Konsep penting lainnya adalah *psychological safety* (keamanan psikologis). *Psychological safety* merujuk pada kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide, mengemukakan pendapat, serta mengambil risiko tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

⁶ Deci, E. L., Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory and motivation*.

⁷ Cerasoli, C. P. et al. (2021). *Intrinsic motivation and performance*.

⁸ Salas, E. et al. (2020). *Team cohesion and performance*.

⁹ Forsyth, D. R. (2021). *Group dynamics in organizations*

Dalam lingkungan kerja yang memiliki tingkat keamanan psikologis tinggi, karyawan lebih berani berinovasi, belajar dari kesalahan, serta berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.¹⁰

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa psychological safety memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja tim, inovasi, serta pembelajaran organisasi. Tim yang memiliki tingkat keamanan psikologis tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan mampu menghadapi tantangan organisasi dengan lebih efektif.

Dengan demikian, pengelolaan motivasi dan dinamika kelompok merupakan aspek strategis dalam manajemen psikologi organisasi. Organisasi yang mampu memahami kebutuhan psikologis individu serta membangun interaksi kelompok yang sehat akan memiliki keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Iklim dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai “kepribadian” organisasi yang mencerminkan nilai, norma, keyakinan, serta pola perilaku yang dianut oleh anggota di dalamnya. Budaya ini tidak hanya memengaruhi cara individu berinteraksi, tetapi juga membentuk persepsi, sikap, serta respons psikologis karyawan terhadap lingkungan kerja. Dalam konteks manajemen psikologi organisasi, pembentukan budaya yang positif menjadi sangat penting karena dapat menciptakan iklim kerja yang sehat, kondusif, dan produktif. Iklim organisasi yang baik ditandai dengan adanya rasa aman, kepercayaan, keterbukaan, serta dukungan sosial antar anggota organisasi¹¹.

Salah satu aspek penting dalam budaya organisasi modern adalah perhatian terhadap kesejahteraan mental (well-being) karyawan. Organisasi saat ini semakin menyadari bahwa stres kerja, tekanan berlebih, dan kondisi burnout tidak hanya berdampak pada kesehatan individu, tetapi juga menimbulkan kerugian finansial bagi organisasi, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya absensi, serta tingginya tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, penerapan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) menjadi strategi penting dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan. Program seperti fleksibilitas waktu kerja, dukungan kesehatan mental, serta lingkungan kerja yang suportif terbukti mampu meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Selain itu, pengembangan budaya umpan balik (feedback culture) juga menjadi elemen krusial dalam manajemen psikologi organisasi. Pendekatan evaluasi tradisional yang bersifat tahunan dan kaku cenderung menimbulkan kecemasan serta ketidakpastian bagi karyawan. Sebagai alternatif, organisasi modern mulai beralih pada sistem umpan balik yang lebih berkelanjutan melalui percakapan rutin yang konstruktif antara atasan dan bawahan. Budaya ini memungkinkan karyawan untuk memperoleh arahan yang jelas, memperbaiki kinerja secara berkelanjutan, serta merasa lebih dihargai dan didengar. Dengan demikian, budaya umpan balik tidak hanya meningkatkan performa kerja, tetapi juga memperkuat keterlibatan (engagement) dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Secara keseluruhan, iklim dan budaya organisasi yang sehat berperan sebagai fondasi utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu dan keberhasilan organisasi. Melalui pengelolaan psikologi yang tepat, organisasi dapat membangun budaya yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia.

Manajemen Perubahan(Change Manajemen)

Manajemen perubahan merupakan proses terstruktur dalam membantu individu, kelompok, dan organisasi untuk bertransisi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan. Dari perspektif psikologis, perubahan sering kali memunculkan resistensi karena manusia pada dasarnya memiliki kecenderungan untuk mempertahankan stabilitas dan menghindari

¹⁰ Newman, A. et al. (2020). Psychological safety: A systematic review.

¹¹ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.

ketidakpastian. Ketakutan terhadap kehilangan peran, ketidakmampuan beradaptasi, serta kekhawatiran terhadap masa depan menjadi faktor utama yang memicu penolakan terhadap perubahan. Oleh karena itu, manajemen psikologi organisasi memiliki peran penting dalam mengelola respons emosional dan kognitif karyawan selama proses perubahan berlangsung.¹²

Salah satu pendekatan utama dalam mengatasi resistensi tersebut adalah melalui komunikasi empatis. Komunikasi empatis tidak hanya berfokus pada penyampaian informasi, tetapi juga memperhatikan kondisi emosional karyawan. Dalam situasi perubahan seperti merger, restrukturisasi organisasi, atau transformasi digital, komunikasi yang efektif harus mampu meredakan kecemasan, memberikan rasa aman, serta membangun kepercayaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menyampaikan informasi secara transparan, mendengarkan aspirasi dan kekhawatiran karyawan, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

Selain itu, komunikasi yang baik juga harus mampu memberikan gambaran masa depan yang jelas (*visioning*), sehingga karyawan memahami arah dan tujuan perubahan yang dilakukan. Ketika individu memiliki pemahaman yang jelas tentang manfaat perubahan, baik bagi organisasi maupun bagi dirinya sendiri, maka tingkat penerimaan terhadap perubahan akan meningkat. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat krusial sebagai agen perubahan (*change agent*) yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberikan dukungan psikologis kepada karyawan.

Keberhasilan manajemen perubahan juga dipengaruhi oleh adanya dukungan organisasi, seperti pelatihan, pendampingan, serta penguatan budaya organisasi yang adaptif. Pendekatan yang berpusat pada manusia (*people-centered approach*) menjadi kunci dalam memastikan bahwa perubahan tidak hanya berjalan secara struktural, tetapi juga diterima secara psikologis oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, manajemen perubahan yang efektif tidak hanya mengubah sistem dan proses, tetapi juga membangun kesiapan mental dan emosional karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi yang terus berkembang.

KESIMPULAN

Manajemen psikologi dalam organisasi merupakan aspek strategis yang sangat penting dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern. Pengelolaan faktor psikologis karyawan—meliputi kepemimpinan, motivasi, dinamika kelompok, budaya organisasi, serta manajemen perubahan—terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan.

Kepemimpinan yang efektif, khususnya yang berbasis transformasional dan kecerdasan emosional, mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan membangun kepercayaan. Selain itu, motivasi intrinsik dan dinamika kelompok yang sehat, seperti adanya kohesi tim dan *psychological safety*, menjadi faktor penting dalam mendorong produktivitas dan inovasi.

Budaya organisasi yang positif, yang menekankan kesejahteraan mental, *work-life balance*, serta budaya umpan balik, juga berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Sementara itu, dalam menghadapi perubahan organisasi, pendekatan psikologis melalui komunikasi empatis dan dukungan yang berkelanjutan sangat diperlukan untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan adaptasi karyawan.

Secara keseluruhan, manajemen psikologi tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada keseimbangan antara kinerja dan kesejahteraan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penerapan manajemen psikologi yang tepat dapat menjadi kunci keberhasilan organisasi yang berkelanjutan di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuty, I., & Udin. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

¹² Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Cerasoli, C. P., et al. (2021). Intrinsic motivation and job performance.
- CIPD. (2022). Health and wellbeing at work report. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory.
- Eva, N., et al. (2021). Servant leadership: A systematic review.
- Forsyth, D. R. (2021). *Group Dynamics*.
- Frazier, M. L., et al. (2020). Psychological safety meta-analysis.
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace Report 2023. Gallup Press.
- Kurniawan, S. Y. (2024). Kepemimpinan dan kepercayaan.
- London, M. (2019). *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Routledge.
- Miao, C., et al. (2021). Emotional intelligence and leadership.
- Newman, A., et al. (2020). Psychological safety review.
- Otoo, F. N. K. (2022). HR practices and organizational performance.
- Putra, I. W. G. Y. D. (2023). Budaya organisasi dan kepemimpinan.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivations.
- Salas, E., et al. (2020). Team cohesion and performance.
- Samekto, A. A. (2024). Kepemimpinan dan well-being.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Stone, D. L., & Heen, S. (2014). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Books.