



Analisis Budaya *Positive Psychology* dalam Industri dan Organisasi

Sri Raharjo Saptono Putro¹, Endang Susilowati², Isna Muhammad Fathoni^{3*}

¹Bisnis Digital, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Institut Teknologi Bisnis dan Bahasa Dian Cipta Cendikia, Bandar Lampung, Indonesia

²Komputerisasi Akuntansi, Fakultas Ilmu Komputer, Institut Teknologi Bisnis dan Bahasa Dian Cipta Cendikia, Bandar Lampung, Indonesia

³Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Bani Saleh, Bekasi, Indonesia
Email: ¹srsaptonoputro@gmail.com, ²susilowatiet74@gmail.com, ³isnamf.wonogiri@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran cara membangun budaya *positive psychology* dalam industri dan organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kajian pustaka, dengan sumber pustaka berupa buku, artikel, dan jurnal dengan menggunakan teknik analisis isi. *Positive psychology* di industri/organisasi adalah aplikasi psikologi positif dalam konteks industri/organisasi. Psikologi positif memiliki tujuan untuk mendapatkan kehidupan yang baik, kehidupan yang menyenangkan, kehidupan yang bermakna (*good life*, *pleasant life*, dan *meaningful*) yang dikenal dengan *fourishing* bagi karyawan. Membangun budaya *positive psychology* dalam organisasi diperlukan peran *leadership*. Pemimpin dapat membangun *psychological capital* (*resilience*, *hope optimism*, dan *self efficacy*) agar terjadi keterlibatan di pekerjaan dan meningkatkan kinerja. Metode lain yang dapat dikembangkan adalah *appreciative inquiry* ditunjang dengan *positive coaching* dan *positive sharing* dan program *mindful organization*. Implementasi psikologi positif dalam dunia kerja menitikberatkan bagaimana organisasi membangun suatu budaya dan memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk merealisasikan kekuatan atau kelebihan dirinya. Karyawan yang mampu merealisasikan kekuatan dan kelebihan dirinya akan menjadi lebih produktif dan memiliki kualitas hidup yang tinggi. Hal ini akan sejalan dengan meningkatnya produktivitas organisasi.

Kata Kunci: Budaya, *Positive Psychology*, Industri, Organisasi.

Abstract

This study aims to determine the description of how to build a positive psychology culture in industry and organizations. This study is a literature review study, with sources of literature in the form of books, articles, and journals using content analysis techniques. Positive psychology in industry/organization is the application of positive psychology in the context of industry/organization. Positive psychology aims to get a good life, a pleasant life, a meaningful life (good life, pleasant life, and meaningful) which is known as fourishing for employees. Building a positive psychology culture in an organization requires the role of leadership. Leaders can build psychological capital (resilience, hope optimism, and self-efficacy) so that there is involvement in work and improve performance. Another method that can be developed is appreciative inquiry supported by positive coaching and positive sharing and a mindful organization program. The implementation of positive psychology in the world of work emphasizes how organizations build a culture and provide opportunities for each employee to realize their strengths or advantages. Employees who are able to realize their strengths and advantages will be more productive and have a high quality of life. This will be in line with increasing organizational productivity.

Keywords: Culture, *Positive Psychology*, Industry, Organization.

PENDAHULUAN

Psikologi positif merupakan cabang ilmu psikologi yang berfokus pada studi ilmiah mengenai kekuatan, kebahagiaan, ketahanan, dan kualitas hidup yang optimal (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Berbeda dari pendekatan psikologi tradisional yang lebih menitikberatkan pada gangguan dan disfungsi, psikologi positif mengangkat potensi individu dan organisasi untuk berkembang secara sehat dan produktif. Dalam konteks ini, elemen-elemen seperti *well-being*, *engagement*, *resilience*, dan makna kerja menjadi fokus utama dalam penciptaan lingkungan kerja yang adaptif dan berkinerja tinggi (Yoo et al., 2025).

Positive psychology adalah cabang psikologi yang fokus pada kekuatan, kebahagiaan, dan kondisi yang memungkinkan individu dan kelompok berkembang (*flourishing*) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Sikap positif dan optimis dalam hidup merupakan hal yang penting. Sikap positif dalam hidup menimbulkan kekuatan dan energi positif, yang kemudian dapat ditularkan pada lingkungan sekitarnya. *Positive psychology* pertama kali dikembangkan oleh Seligman (2000). Ia meneliti bagaimana meningkatkan kebahagiaan untuk memaksimalkan kualitas hidup individu. Bagi individu yang bekerja, kebahagiaan di tempat kerja menjadi sama penting dengan kebahagiaan di rumah. Mengingat seorang karyawan yang bekerja akan menghabiskan waktu sekitar 8 jam sehari untuk berinteraksi dengan orang-orang di lingkungan kerjanya dan 8 jam yang sama berinteraksi di rumah.

Seiring dengan transformasi dunia kerja yang dipercepat oleh digitalisasi dan perubahan struktural organisasi, muncul urgensi untuk menciptakan budaya organisasi yang mampu memfasilitasi adaptasi, motivasi intrinsik, serta kolaborasi yang sehat di antara para pekerja. Psikologi positif dinilai memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperkuat iklim psikologis yang aman (*psychological safety*), serta mendukung inovasi dan keberlanjutan organisasi (Henrikson, 2025; Hasanein & Ayad, 2025). Penerapan psikologi positif dalam industri dan organisasi belum sepenuhnya terintegrasi dalam praktik manajerial, terutama dalam hal bagaimana budaya organisasi dapat diformat berdasarkan prinsip-prinsip tersebut (Waskito et al., 2025).

Studi sebelumnya banyak berfokus pada pengaruh psikologi positif terhadap individu, seperti pada peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan performa karyawan (Park et al., 2025; Joy, 2025). Terdapat kesenjangan dalam literatur terkait pemahaman sistemik terhadap budaya positif sebagai fondasi institusional, bukan sekadar pendekatan individualistik. Sebagai contoh, masih terbatas kajian yang menganalisis bagaimana prinsip-prinsip psikologi positif diterapkan dalam kebijakan, struktur, dan norma organisasi sehari-hari. Selain itu, belum banyak telaah yang mengeksplorasi perbedaan penerapan antar industri atau sektor kerja, terutama di era kerja jarak jauh dan fleksibel saat ini (Kipe, 2025; French-Beatty, 2025).

Psikologi positif memiliki tujuan untuk mendapatkan kehidupan yang baik, kehidupan yang menyenangkan, kehidupan yang bermakna (*good life*, *pleasant life*, dan *meaningful*) yang dikenal dengan *flourishing*. Psikologi positif fokus ke arah membangun kualitas terbaik dalam hidup individu. Psikologi positif fokus pada memaksimalkan potensi yang ada pada diri individu, agar mereka bisa menemukan makna hidupnya dan bagaimana dia juga bisa membawa manfaat kepada orang lain di sekitarnya. Sehingga, dalam menghadapi suatu kondisi bukan sekedar berhenti pada penyelesaian masalah, tidak hanya memperbaiki hal-hal buruk saja, tetapi juga fokus kearah membangun kualitas terbaik dalam hidup (Simarmata, 2021).

Jika dikaitkan dengan dunia organisasi, psikologi positif tidak hanya mengelola karyawan yang stres dalam bekerja, tidak hanya memfokuskan bagaimana membuat individu yang kurang sehat secara psikologis menjadi normal, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana mengelola karyawan di perusahaan yang terdiri dari orang-orang yang sudah normal dapat meraih prestasi potensi terbaik dan memaknai hidupnya.

Implementasi psikologi positif dalam dunia kerja menitikberatkan bagaimana organisasi membangun suatu budaya dan memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk merealisasikan kekuatan atau kelebihan dirinya. Karyawan yang mampu merealisasikan kekuatan dan kelebihan dirinya akan menjadi lebih produktif dan memiliki kualitas hidup yang tinggi. Hal ini akan sejalan dengan meningkatnya produktivitas organisasi. Karyawan yang bahagia akan memberikan keuntungan bagi organisasi, seperti perasaan positif individu yang membuatnya merasa puas, memiliki intensitas *turnover* yang relatif kecil, menjadi lebih produktif, sehingga akan menciptakan kualitas sumber daya manusia yang baik (Albrecht, 2010). Penelitian Pryce-Jones dan Lindsay (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang bahagia dua kali lebih produktif, enam kali lebih berenergi, hanya 1/10 kali merasakan sakit, dan berniat untuk tinggal dua kali lebih lama di organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak bahagia.

Fisher (2010) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja ada dua cara yang dapat dilakukan, yakni tindakan individu itu sendiri dan juga kontribusi dari tindakan organisasi. Beberapa cara individu untuk meningkatkan kebahagiaan secara umum adalah latihan bersyukur, memelihara hubungan, dan penerapan *flow* dalam setting pekerjaan. Menurut Chancellor et al (2015), intervensi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja adalah intervensi berupa latihan kebersyukuran.

Peran organisasi dalam menerapkan psikologi positif menjadi sangat penting. Organisasi merupakan wadah untuk menetapkan sistem dan prosedur untuk menerapkan psikologi positif di dalam dunia kerja. Oleh karena itu, manajemen harus menentukan strategi, sistem, dan prosedur kerja secara tepat, dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan. Perusahaan yang ingin mendapatkan profit, dapat mengadopsi *positive psychology* untuk memperbaiki permasalahan yang dihadapi karyawannya. Perusahaan harus “masuk” ke dalam “kehidupan pribadi” para pekerjanya, memperhatikan dan mengutamakan kebahagiaan karyawan, sebab karyawan yang bahagia akan lebih semangat dalam bekerja dan lebih mampu meraih profit.

Pemberian *coaching* atau *training* bagi karyawan juga dapat dilakukan untuk menyentuh kehidupan pribadi mereka. Psikologi positif di dalam organisasi berusaha mengidentifikasi motivasi, faktor pendukung dari karyawan untuk dapat bekerja produktif. Karyawan yang mengetahui bahwa mereka difasilitasi dan didukung oleh perusahaan sejak awal serta memahami tujuan besar mereka bekerja di perusahaan akan bertumbuh menjadi sosok individu yang kuat, memiliki resiliensi yang baik, dan membawa semangat kerja yang tinggi di lingkungan kerjanya.

Perusahaan sering menghadapi karyawan yang memiliki motivasi dominan ekstrinsik, yaitu termotivasi jika ada *reward* (*finance* dan *non finance*). Ada juga karyawan yang tidak menikmati pekerjaannya, sehingga sangat berhitung dengan jam kerja. Orang dapat berprestasi karena menghindari kegagalan. Misalnya, karyawan mencapai KPI dengan skor 80 agar dilihat karyawan lain bahwa dirinya mampu, agar tidak dikeluarkan atau mendapat “hukuman” dari perusahaan atau agar atasan menerima/senang dengan dirinya. Tetapi ada karyawan lain, mendapatkan skor KPI sebesar 80 karena ingin berprestasi dan fokus pada usaha maksimal yang dapat dilakukannya. Hasil skor bisa sama, tetapi proses di dalam individu berbeda.

Pada karyawan tipe pertama, proses internalnya adalah *force* sehingga rawan stres, cepat kehabisan energi dan rawan konflik. Karyawan jenis tersebut dapat saja produktif karena mengalami *eustress* (tekanan yang membuat produktif), tetapi jika hal tersebut sering terjadi, karyawan akan kelelahan dan tidak menikmati prosesnya. Orang yang mengalami *force*, di dalam tubuhnya akan mengeluarkan hormon-hormon negatif (misalnya adrenalin, kortisol). Hormon tersebut akan membuat dirinya mudah lelah, kehabisan energi jika bekerja pada pekerjaan yang panjang atau pekerjaan yang menantang.

Sedangkan pada karyawan tipe kedua adalah menggunakan *power*, sehingga cenderung mengalami *flow*, vitalitas tinggi, mengembangkan diri, serta dominasi motivasi *intrinsik*. Orang yang menggunakan *power* pada proses internalnya akan mengeluarkan hormon-hormon positif, seperti dopamin, *endorphin*, *serotonin*, yang membuat dirinya memiliki vitalitas tinggi dan segar penampilannya. Mereka akan menikmati proses kerjanya, tidak terasa waktu sudah berjalan lama dengan energi melimpah. Mereka akan didominasi emosi positif (kesenangan, semangat, *excited*). Jadi secara fisik mengalami vitalitas dan secara psikis mengalami *flow*. Target organisasi bukan efektif, efisien, saling membantu, dan lain-lain, tetapi menuju di atas kontinum normal. Pada kontinum positif, individu di dalam suatu organisasi memiliki vitalitas untuk bekerja dan mengalami *flow* dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pada organisasi pada tingkat di atas efektif-efisien, yaitu organisasi mengalami *flourishing* (“nyaman” dan berkembang menuju kesuksesan).

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis bagaimana budaya yang dibangun di atas kerangka psikologi positif dapat memberikan dampak terhadap dinamika organisasi. Fokus akan diberikan pada elemen budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai seperti penghargaan terhadap kekuatan individu, otonomi kerja, kepemimpinan yang suportif, dan penguatan hubungan sosial antar karyawan.

METODE

Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah kajian pustaka. Sumber pustaka yang digunakan berupa buku, artikel, dan jurnal yang sesuai dengan topik pembahasan. Artikel ini membahas tentang membangun budaya *positive psychology* dalam industri dan organisasi. Analisis yang digunakan di dalam artikel ini adalah analisis isi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik analisis isi (content analysis) untuk menggali representasi budaya psikologi positif dalam konteks industri dan organisasi. Metode ini dipilih karena mampu menafsirkan makna simbolik, tema, dan pola berpikir dalam dokumen atau karya ilmiah, sehingga sesuai untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi budaya positif yang terepresentasi dalam literatur ilmiah dan praktik organisasi kontemporer (Krippendorff, 2018).

Teknik Analisis Isi

Analisis isi dalam penelitian ini dilakukan melalui tahap-tahap sistematis sebagai berikut:

1. **Unitisasi Teks:** Artikel dan dokumen ilmiah yang terpilih dijadikan unit analisis, dengan fokus pada bagian pembahasan dan temuan yang menyentuh aspek budaya organisasi, psikologi positif, serta praktik kerja yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusia (Henrikson, 2025; Waskito et al., 2025).
2. **Kategori Tematik:** Dikembangkan beberapa kategori tematik berbasis teori psikologi positif, seperti well-being at work, psychological safety, positive leadership, meaningful work, and resilience culture (Seligman, 2011; Donaldson & Ko, 2020).
3. **Koding Manual dan Digital:** Proses koding dilakukan secara manual dengan bantuan software NVivo untuk memastikan konsistensi klasifikasi tema. Koding dilakukan dua tahap: open coding untuk menemukan tema bebas, dan axial coding untuk mengelompokkan hubungan antar tema.
4. **Interpretasi Kontekstual:** Setiap kategori dianalisis berdasarkan konteks sektor industri (manufaktur, jasa, teknologi) untuk memahami variasi budaya organisasi dalam menerapkan prinsip psikologi positif (Yoo et al., 2025; Joy, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Positive Psychology

Penerapan *positive psychology* dalam organisasi didefinisikan sebagai “sains dan praktik kesejahteraan”. Karyawan di setiap level memiliki nilai dan potensi luar biasa yang paling baik dibuka melalui kepercayaan dan pemberdayaan mereka, dan mengenali kekuatan mereka. *Positive psychology* menyatakan bahwa individu akan berkembang di tempat kerja yang mempromosikan kesejahteraan dan memberikan dukungan (Albrecht, 2010). Martin Seligman menguraikan tiga area utama *positive psychology*, yang masing-masing memetakan psikologi organisasi secara berbeda: emosi positif (budaya dan kepemimpinan), sifat positif (karyawan dan perkembangannya), dan lembaga positif (sistem dan kebijakan organisasi).

Penerapan *positive psychology* secara sukses di tempat kerja kemungkinan memerlukan perubahan holistik pada aspek budaya organisasi/perusahaan secara bersama-sama, yang membuka banyak gerbang menuju karyawan dan organisasi yang berkembang pesat. *Positive psychology organization* merupakan alternatif bagi psikologi organisasi tradisional yang memiliki kecenderungan negatif terhadap fokusnya pada pemecahan masalah. Namun, *positive psychology organization* menghadapi perjuangan berat melawan sifat manusia dan pemahaman yang menyesatkan namun populer tentang kepositifan sebagai sesuatu yang pada dasarnya naif atau tidak ilmiah. Namun, *positive psychology organization* terus berkembang menjadi disiplin yang lebih ilmiah dan empiris (Kleine et al., 2019).

Positive psychology berakar pada psikologi humanistik, karena keduanya berfokus pada perkembangan individu. Berasal dari psikologi klinis, penekatan humanistik berasumsi bahwa orang akan mencapai potensi penuh mereka jika hambatan yang menghalangi dihilangkan dan apa yang kurang dalam hal sumber daya dan dukungan, disediakan. Selain itu, setiap orang dipandang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi kesejahteraan mereka sendiri melalui pengembangan pribadi. Di tempat kerja, karyawan yang berkembang pesat merasa bahwa pengalaman dan perilaku mereka saat ini di tempat kerja secara intrinsik memotivasi dan mendukung pengembangan diri dan pertumbuhan pribadi, atau mereka memiliki “hubungan timbal balik antara pembelajaran dan vitalitas di tempat kerja” (Kleine et al., 2019).

Beberapa praktik organisasi yang positif cenderung menciptakan kemajuan: kepedulian, dukungan penuh kasih sayang, pengampunan, inspirasi, makna, rasa hormat, integritas, rasa syukur (Cameron et al., 2012). Hal ini kemudian menciptakan pengaruh positif, perilaku positif, komitmen, kepercayaan dan keterlibatan, serta sebagai hasilnya pada akhirnya kinerja meningkat. Pada konteks pribadi maupun profesional, manusia akan berkembang ketika mereka merasakan emosi positif seperti kebahagiaan, harapan, kegembiraan, kasih sayang, dan rasa syukur. Penelitian menunjukkan bahwa mengalami emosi positif secara teratur juga dapat meningkatkan kesehatan mental, mengurangi stres, dan meningkatkan ketahanan, kerja sama tim, kreativitas, dan kemampuan memecahkan masalah. Penting bagi organisasi

untuk menumbuhkan budaya kerja yang menunjung tinggi sikap positif dan rasa syukur guna membantu memastikan bahwa semua anggota tim merasa dihargai.

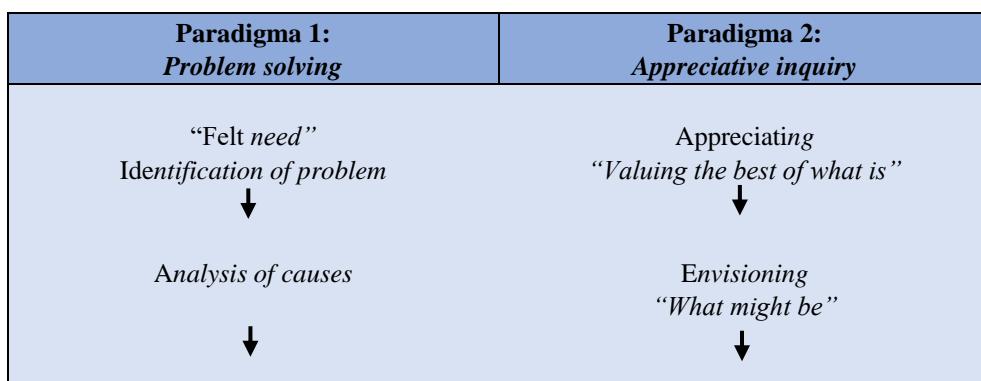
Hal ini dapat dilakukan dengan cara sederhana seperti mengirim pesan ucapan terima kasih atau menyapa kerja keras rekan kerja dalam rapat, atau dapat dilakukan dengan cara rumit seperti menyiapkan sistem penghargaan seperti waktu istirahat yang dibayar atau bonus bagi staf yang memenuhi target produktivitas mereka. Mudah untuk mengabaikan kekuatan dari penghargaan yang tulus, tetapi bagi orang yang menerima penegasan atas nilai mereka, hal itu tak ternilai harganya. Terkait membudayakan *positive psychology* diperlukan strategi positif *leadership* pada organisasi. Kepemimpinan positif membangun organisasi dengan landasan *positive culture* (*virtuousness* dikaitkan dengan kinerja, *human being, moral goodness, and compassion*), *positive climate*, *positive communication*, *positive relationship*, dan *positive meaning* agar organisasi menuju pada kontinum positif.

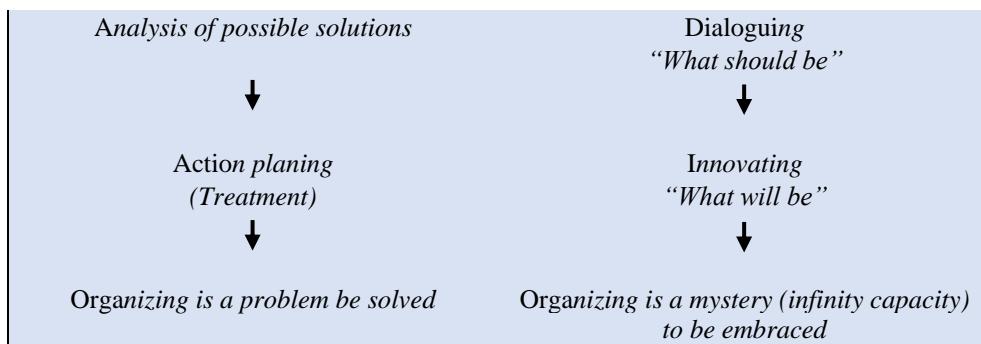
Membangun komunikasi bukan hanya dengan komunikasi yang baik, tetapi membangun komunikasi positif berdasarkan pada: (1) *integrative communication*, yaitu ada *inclusiveness* (dalam menyampaikan ide, pemikiran, keputusan untuk kekompakkan dan saling terkait), *respectfulness* (relasi menekankan pada kepercayaan, kejujuran, harga diri, dan menghargai), *supportiveness* (mendukung dan menumbuhkan motivasi pada orang lain); dan (2) *constructive communication*, yaitu terdapat *solution focus* (bertujuan membuat hal-hal menjadi lebih baik, fokus pada solusi bukan pada permasalahan), *future orientation* (kesadaran masa depan yang ingin dibangun), *collaborative interaction* (memberi respon yang kooperatif, memberi kontribusi yang relevan, informatif dan terpercaya sesuai konteks pembicaraan, bukan kritikan/masukan saja, tetapi juga berkolaborasi untuk hasil kerja yang optimal). Sedangkan pada *positive relationship*, akan membangun *high quality connections* dengan memperhatikan pikiran terhadap orang lain, ekspresi emosi positif serta pelaksanaan perilaku positif. Pada *positive meaning* yang seharusnya dimulai pada level pemimpin sehingga karyawan melakukan pekerjaan berorientasi manfaat pada orang lain. Karyawan/anggota organisasi pada level *calling orientation work*. Karyawan tidak berhitung dengan waktu, enged dengan pekerjaan, dan setiap anggota tim berperan aktif untuk kepuasan bersama.

Perusahaan perlu menerapkan sistem dan kebijakan positif. Sistem *reward* dibangun dari motivasi ekstrinsik (dari luar diri) mengarah pada motivasi intrinsik (dari dalam diri). Pemimpin dapat mengevaluasi motivasi karyawan, yaitu motivasi ekstrinsik tersbut termasuk pada: *external regulation, introjected regulation, identified regulation*, atau sudah *integrated regulation* yang menuju ke motivasi intrinsik. Pendekatan *reward* berbeda, karena intensi dan *lack of control*-nya berbeda, sehingga akan tepat membuat sistem *reward* sesuai kebutuhan organisasi. Pemimpin dapat membangun *psychological capital* (*resilience, hope optimism, dan self efficacy*) agar terjadi keterlibatan di pekerjaan dan meningkatkan kinerja. Metode lain yang dapat dikembangkan adalah *appreciative inquiry* ditunjang dengan *positive coaching* dan *positive sharing*. Selain itu, manajemen juga dapat membuat program *mindful organization*.

Appreciative inquiry

Appreciative inquiry adalah pendekatan kolaboratif berbasis kekuatan untuk melakukan perubahan dalam organisasi dan sistem manusia lainnya. *Appreciative inquiry* muncul sebagai tantangan terhadap asumsi yang sudah mengakar dan mengusulkan agar organisasi dapat memperoleh manfaat dari apa yang disebut pendekatan berbasis kekuatan atau afirmatif (Hammond, 2013). Pendekatan afirmatif pada gilirannya mengasumsikan bahwa setiap sistem manusia memiliki inti kekuatan yang positif. Sebagai reaksi terhadap penekanan berlebihan yang dirasakan, *appreciative inquiry* telah muncul sebagai pendekatan alternatif terhadap perubahan dan pengembangan organisasi. Pendekatan afirmatif yang memfokuskan penyelidikan pada apa yang benar, apa yang berhasil, dan bagaimana bekerja menuju visi yang diinginkan (Cooperider et al., 2008).

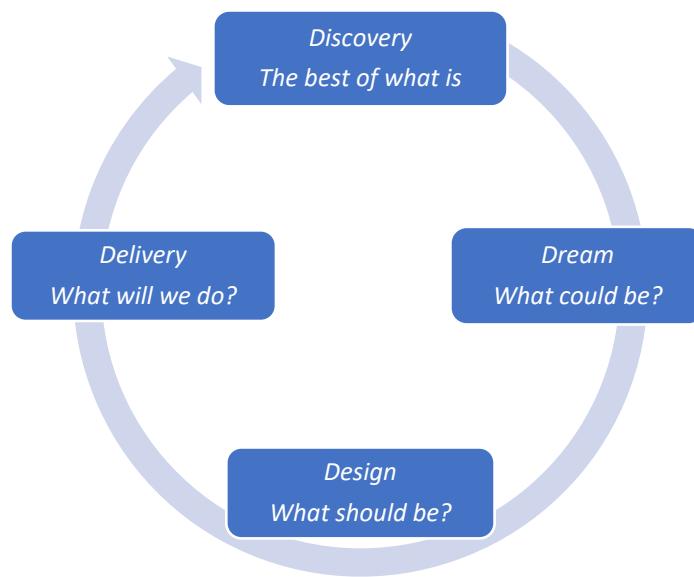




Gambar 1. Pedekata Appreciative Inquiry

Model *appreciative inquiry* didasarkan pada prinsip bahwa masa depan organisasi yang positif dapat dicapai melalui keterlibatan kolektif dan metode yang “meneguhkan, memaksa, dan mempercepat pembelajaran antisipatif” (Cooperider et al., 2008). Jauh dari sekedar menganalisis kesalahan masa lalu dan menentukan langkah perbaikan ke depannya.

Teori yang dikembangkan Cooperider menyatakan bahwa terdapat empat aspek dalam *appreciative inquiry*, yaitu: *discover, dream, design, destiny*.



Gambar 2. Aspek Appreciative Inquiry

Sumber: Page et al., (2016)

Discover, fokus selama fase ini adalah mencari dan mengidentifikasi apa yang memberi kehidupan bagi organisasi. Keberhasilan masa lalu dapat didiskusikan dan dieksplorasi, dan dalam setiap contoh, tujuannya adalah untuk mengasah apa yang memungkinkan keberhasilan tersebut. Hal ini tentang penyelidikan aktif, dan pemangku kepentingan internal dapat saling mengajukan pertanyaan untuk menemukan apa yang disebut ‘*ludema*’ dan rekan-rekannya sebagai ‘yang terbaik dari apa yang ada’. Meskipun ini difokuskan pada pengungkapan kekuatan, tetapi juga merupakan cara yang berguna untuk mengubah pola pikir dari pemikiran yang berfokus pada defisit.

Dream, tahap mimpi adalah tentang membayangkan masa depan positif yang potensial bagi organisasi. Pertanyaan positif tanpa syarat yang telah dikembangkan idealnya akan membuka visi dan kemungkinan yang kreatif dan konstruktif. Melalui bahasa dan gambaran yang positif, para karyawan bersama-sama menciptakan masa depan dan hasil yang positif.

Design, penciptaan bersama berlanjut melalui fase ini, tetapi fokusnya bergeser ke perdebatan dan pembahasan tentang kemungkinan yang telah dihasilkan. Tujuannya untuk mencapai visi atau nilai bersama yang dianggap sebagai potensi positif yang nyata. Dengan demikian, aspirasi individu menjadi bersama, dalam lingkungan yang idealnya inklusif, aman, dan mendukung, tempat setiap orang merasa didengarkan.

Destiny, sasaran dari fase akhir ini adalah membangun masa depan "melalui inovasi dan tindakan" (Ludema et al., 2006). Visi, sistem, atau struktur yang telah dirancang berkomitmen sebagai cara yang memungkinkan untuk mencapainya yang selanjutnya disempurnakan melalui komitmen individu. Kepemimpinan organisasi yang efektif bukan hanya tentang membuat keputusan dan mengeluarkan arahan. Tetapi tentang membangun budaya kolaborasi, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan. *Appreciative inquiry* merupakan pendekatan yang ampuh untuk pengembangan organisasi dan manajemen perubahan yang berfokus pada mengidentifikasi dan membangun kekuatan dan atribut positif organisasi. Alih-alih berfokus pada pemecahan masalah dan pemikiran berbasis defisit, *appreciative inquiry* berusaha untuk memperkuat apa yang sudah berjalan dengan baik dalam suatu organisasi dan memanfaatkan kekuatan tersebut untuk mendorong perubahan positif. Untuk menerapkan *appreciative inquiry* secara efektif dalam kepemimpinan organisasi, para pemimpin harus memahami prinsip dan metodologi dari *appreciative inquiry* (Cooperider et al., 2008).

Pertama, mulai dengan pola pikir menghargai. Dorong para pemimpin untuk mengadopsi pola pikir rasa ingin tahu, sikap positif, dan keterbukaan terhadap kemungkinan-kemungkinan baru. Dengan membingkai ulang tantangan sebagai peluang untuk berkembang dan berfokus pada kekuatan daripada kelemahan, mereka dapat menentukan corak budaya organisasi yang menghargai. Kedua, melakukan wawancara apresiasi. Dorong para pemimpin untuk terlibat dalam wawancara apresiatif dengan anggota tim, pemangku kepentingan, dan anggota lain organisasi untuk mengidentifikasi kisah sukses, pengalaman positif, dan area kekuatan dalam organisasi. Wawancara ini dapat memberikan wawasan berharga tentang apa yang berhasil dengan baik dan berfungsi sebagai dasar untuk inisiatif *appreciative inquiry* di masa mendatang.

Appreciative inquiry menawarkan pendekatan untuk pengembangan kepemimpinan, memberdayakan para pemimpin untuk meningkatkan keterampilan mereka, menginspirasi tim mereka, dan mendorong perubahan positif. Dengan menggabungkan prinsip-prinsip *appreciative inquiry* ke dalam praktik kepemimpinan, para pemimpin dapat menciptakan budaya apresiasi, kolaborasi, dan peningkatan berkelanjutan. Beberapa kiat untuk meningkatkan keterampilan para pemimpin menggunakan *appreciative inquiry*, diantaranya: (Hammond, 2013).

Pertama, pimpin dengan cerita. *Appreciative inquiry* menggunakan penceritaan sebagai dasar prosesnya. Bila memungkinkan, gunakan cerita positif sebagai bagian dari kepemimpinan untuk menunjukkan kepada tim apa yang dipikirkan dan apa yang ingin dicapai. Pemimpin yang berbagi cerita tentang pertumbuhan dan perkembangan mereka sendiri, dan tantangan mereka sendiri dapat memberikan dukungan kepada tim dengan gagasan yang lebih jelas tentang apa yang diharapkan, dan apa yang perlu dilakukan. Bila pemimpin menunjukkan kualitas melalui kisahnya seperti *optimisme*, rasa syukur, dan penghargaan, maka dapat menciptakan lingkungan kerja positif dan inspiratif yang memotivasi individu untuk melakukan yang terbaik.

Kedua, bangun budaya umpan balik. Dorong pemimpin untuk menerima masukan sebagai alat yang berharga untuk pertumbuhan dan pengembangan. Dengan meminta cerita dari anggota tim dan pemangku kepentingan serta mendengarkan secara aktif perspektif mereka, para pemimpin dapat memperoleh wawasan berharga tentang gaya kepemimpinan mereka, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan menciptakan budaya pembelajaran dan peningkatan yang berkelanjutan. Ketiga, mananamkan praktik apresiasi. Integrasikan praktik apresiasi ke dalam proses dan rutinitas yang ada di dalam organisasi. Gabungkan elemen *appreciative inquiry* ke dalam evaluasi kinerja, rapat tim, dan sesi perencanaan strategis untuk mananamkan budaya apresiasi dan kepositifan.

Budaya organisasi yang positif sangat penting untuk mendorong keterlibatan karyawan, menumbuhkan inovasi, dan mencapai keberhasilan organisasi. *Appreciative inquiry* menawarkan kerangka kerja yang kuat untuk membangun budaya organisasi yang positif dengan berfokus pada kekuatan, nilai, dan pengalaman positif. Beberapa kiat untuk menumbuhkan budaya yang lebih positif pada organisasi menggunakan *appreciative inquiry*, diantaranya: (Hammond, 2013).

Pertama, rayakan keberhasilan dan tonggak sejarah. Dorong pemimpin untuk merayakan keberhasilan, pencapaian, dan tonggak sejarah dalam organisasi. Dengan mengakui dan merayakan pencapaian, para pemimpin dapat memperkuat perilaku positif, meningkatkan moral, dan menciptakan budaya apresiasi dan pengakuan. Kedua, dorong kolaborasi dan kerja sama tim. Tim akan berkolaborasi ketika anggota tim merasa dihargai, dihormati, dan diberi wewenang untuk menyumbangkan ide dan perspektif mereka. Dorong para pemimpin untuk mempromosikan kolaborasi lintas fungsi, kerja tim, dan berbagai pengetahuan untuk memanfaatkan kecerdasan kolektif dan kreativitas organisasi.

Ketiga, dorong dialog terbuka. Ciptakan peluang untuk dialog terbuka dan umpan balik dalam tim dan departemen. Dorong para pemimpin untuk memfasilitasi percakapan konstruktif yang berfokus pada kekuatan, keberhasilan, dan peluang untuk berkembang, daripada berfokus pada masalah atau kekurangan. Terimalah keberagaman dan inklusivitas sebagai nilai-nilai inti kepemimpinan yang menghargai. Bina budaya inklusif di mana berbagai perspektif dan suara dihargai dan dihormati, dan dimana setiap orang merasa dilibatkan dan diberdayakan untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Keempat, menormalkan pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan. Appreciative inquiry menormalkan pola pikir penciptaan, pembelajaran, dan pertumbuhan yang berkelanjutan, di mana anggota tim didorong untuk mengeksplorasi ide-ide baru, berekspresi dengan pendekatan inovatif, dan memanfaatkan peluang untuk pengembangan profesional. Ciptakan budaya belajar dengan menyediakan akses ke peluang pelatihan dan pengembangan serta mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Mindful organization

Mindful organization mengacu pada kemampuan kolektif untuk mendeteksi detail diskriminatif yang terkait dengan isu-isu yang muncul dan bertindak cepat dalam menanggapinya (Weick et al., 1999). *Mindful organization* bertujuan untuk mencapai kinerja yang efektif dan andal (Martinez-Corcoles & Vogus, 2020). Langer (2005) menjelaskan bahwa kesadaran *mindful* sebagai keadaan kewaspadaan dan kesadaran yang hidup dari seorang individu, dimana perhatian difokuskan pada peristiwa-peristiwa yang terjadi saat ini, baik secara internal maupun eksternal. Sebaliknya, *mindful organization* bukanlah proses intra-psikis yang terjadi dalam pikiran individu (Morgeson & Hofmann, 1999), tetapi lebih merupakan serangkaian proses dan praktik organisasi yang dilakukan oleh anggota organisasi yang memfokuskan perhatian pada rangsangan yang dapat menimbulkan ancaman terhadap operasi organisasi, yang mengarah pada tindakan korektif (Vogus & Sutcliffe, 2012).

Mindful organization merupakan fenomena *bottom-up* yang secara langsung terkait dengan perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi dan yang lebih penting terkait erat dengan repertoar kemampuan tindakan suatu sistem organisasi. Pada perspektif organisasi, perhatian terbukti *mindful* terbukti menjadi karakteristik positif yang memungkinkan individu untuk merespon lingkungan eksternal mereka dengan lebih efektif dan dengan demikian memberdayakan operasi yang terjadi dalam organisasi (Weick & Sutcliffe, 2007). Secara konsisten, penelitian empiris telah menunjukkan bahwa *mindful organization* dalam organisasi mempengaruhi hasil organisasi, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Misalnya, *mindful organization* secara positif memprediksi kewaspadaan dan perhatian yang lebih tinggi terhadap sinyal-sinyal yang lemah (Rerup, 2009), berdampak negatif pada kesalahan dan secara positif memprediksi kepatuhan keselamatan (Gracia et al., 2020), kepuasan kerja (Renecle et al., 2020), menentukan kreativitas yang lebih tinggi (Runco, 2007), inovasi dan pembelajaran (Levinthal & Rerup, 2006). Secara keseluruhan, *mindful organization* dikaitkan dengan perhatian organisasi yang lebih tinggi (Weick & Sutcliffe, 2006), keamanan (Butler & Gray, 2006), serta adaptasi dan kinerja dalam peran dan ekstra peran (Renecle et al., 2021), (Weick & Sutcliffe, 2007). *Mindful organization* dirancang untuk menciptakan pemimpin yang lebih efektif, tenaga kerja yang lebih sehat, lebih bahagia, dan berkinerja lebih tinggi, serta tempat kerja yang lebih aman, lebih inklusif, dan lebih produktif.

KESIMPULAN

Positive psychology di industri dan organisasi adalah aplikasi psikologi positif dalam konteks industri/organisasi. Psikologi positif memiliki tujuan untuk mendapatkan kehidupan yang baik, kehidupan yang menyenangkan, kehidupan yang bermakna (*good life, pleasant life, dan meaningful*) yang dikenal dengan *fourishing* bagi karyawan. Membangun budaya *positive psychology* dalam organisasi diperlukan peran *leadership*. Pemimpin dapat membangun *psychological capital* (*resilience, hope optimism, dan self efficacy*) agar terjadi keterlibatan di pekerjaan dan meningkatkan kinerja. Metode lain yang dapat dikembangkan adalah *appreciative inquiry* ditunjang dengan *positive coaching* dan *positive sharing*. Selain itu, manajemen juga dapat membuat program *mindful organization*.

Implementasi psikologi positif dalam dunia kerja menitikberatkan bagaimana organisasi membangun suatu budaya dan memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk merealisasikan kekuatan atau kelebihan dirinya. Karyawan yang mampu merealisasikan kekuatan dan kelebihan dirinya akan menjadi lebih produktif dan memiliki kualitas hidup yang tinggi. Hal ini akan sejalan dengan meningkatnya produktivitas organisasi. Psikologi positif membantu memperkuat hubungan sosial, kekuatan positif dan optimisme individu. Dalam lingkup profesional, perusahaan perlu menerapkan sistem dan kebijakan positif untuk mencapai tujuan kehidupan yang baik, kehidupan yang menyenangkan, dan kehidupan yang bermakna (*good life, pleasant life, dan meanfull*).

Karyawan yang puas lebih percaya diri dengan kemampuan mereka, terlibat dalam peran mereka, bersikap positif dalam pola pikir mereka, dan mengalami tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, karyawan yang bahagia cenderung lebih kreatif dan bersemangat dalam pekerjaan mereka, berkolaborasi pada lingkungan kerja yang positif, dan menunjukkan peningkatan kesejahteraan fisik dan mental. Sebaliknya, karyawan yang tidak bahagia dapat berkontribusi pada penurunan moral organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, yang berdampak negatif pada efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspective, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Butler, B.S., & Gray, P.H. (2006). Reliability, Mindfulness, and Information System. *MIS Quarterly*, 211-224, <https://doi.org/10.2307/25148728>.
- Cameron, K.S. & Spreitzer, G.M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organization Scholarship*. Oxford University Press.
- Chancellor, J., Layous, K., & Lyubomirsky, S. (2015). Recalling Positive Events at Work Makes Employees Feel Happier, Move More, But Interact Less; A 6-Week Randomized Controlled Intervention at a Japanese Workplace. *Journal of Happiness Studies*, 16(4), 871-887, <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9538-z>.
- Cooperrider, D., Whitney, DD., Stavros, JM, Stavros, J. (2008). *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*. Berrett-Koehler Publisher.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2020). Positive Organizational Psychology Interventions: Design, Implementation, and Evaluation. In *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (3rd ed.). Oxford University Press.
- French-Beatty, C. (2025). A Study of Positive Psychology in Industrial Environments. Texas Woman's University Repository. <https://twu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/a56f9854-b7db-4087-91fb-db8c92fcc9b8/content>
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Review*, 12(4), 384-412, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Good DJ, et al. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 46(1): 114-142, DOI: 10.1177/0149206315617003.
- Gracia, F.J., Tomas, I., Martinez-Corcoles, M. & Peiro, J.M. (2020). Empowering Leadership, Mindful Organizing and Safety Performance in a Nuclear Power Plant: A Multilevel Structural Equation Model. *Safety Science*, 123, 104542, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104542>.
- Hammond, SA. (2013). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing.
- Hasanein, A. M., & Ayad, T. H. (2025). Investigating the Impact of Humble Leadership on Employee Performance in Tour Operators. *Journal of Posthumanism*. <https://posthumanism.co.uk/jp/article/view/813>
- Henrikson, R. (2025). Investigating psychological safety among school board directors. *Educational Administration Quarterly*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X251324505>
- Joy, R. (2025). The Role of Autonomy in ISP Compliance Decisions in Flexible Work Environments. *IEEE Conference on Information Sciences*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10944751>
- Kipe, N. (2025). The Impact of Extraversion Traits on Project Managers' Well-Being and Workplace Satisfaction in Remote Work Environments. *ProQuest Dissertations*. <https://search.proquest.com/openview/87f0bcfa3ce90e8830acea927b15d913>
- Kleine, A.K., Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2019). Thriving at Work: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Langer, E.J. (2005). *On Becoming an Artist: Reinventing Yourself Through Mindful Creativity*. Balantine Books, <https://doi.org/10.1037/e542072009-031>.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and The Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 189-205, DOI: 10.1177/0021886314522510.
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning. *Organization Science*, 17(4), 502-513, <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0197>.
- Ludema, JD., Cooperrider, DL., Barrett, FJ. (2006). Appreciative Inquiry: The Power of The Unconditional Positive Question. *Handbook of Action Research*, 155-165.
- Martinez-Corcoles, M. & Vogus, T.J. (2020). Mindful Organizing for Safety. *Safety Science*, 124, e104614-e104614, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104614>.

- Morgeson, F.P., & Hofmann, D.A. (1999). The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265, <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893935>.
- Page, S., Burgess, J., Davies-Abbot, I., Robert, D., Molderson, J. (2016). Transgender, Mental Health, and Older People: An Appreciative Approach Towards Working Together. *Issues in Mental Health Nursing*, 37(12), 903-911, <https://doi.org/10.1080/01612840.2016.1233594>.
- Pryce-Jones, J. & Lindsay, J. (2014). What Happiness at Work is and How to Use It. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134, <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>.
- Renecle, M., Gracia, F.J., Tomas, I. & Peiro, J.M. (2020). Developing Mindful Organizing in Teams: A Participation Climate is Not Enough, Teams Need to Feel Safe to Challenge Their Leaders. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 36(3), 181-193, <https://doi.org/10.5093/jwop2020a18>
- Rerup, C. (2009). Attentional Trinagulation: Learning from Unexpected Rare Crises. *Organization Science*, 20(5), 876-893, <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0467>.
- Runco, M.A. (2007). Achievement Sometimes Requires Creativity. *High Ability Studies*, 18(1), 75-77, <https://doi.org/10.1080/13598130701350791>.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Simarmata, N.I.P. (2021). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Riau: Dd Publishing.
- Stavros, J., Hinrichs, G. (2009). *Thin Book of SOAR: Building Strength-Based Strategy*. Thin Book Publishing Co.
- Vogus, T.J. & Sutcliffe, K.M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722-735, <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002c>.
- Waskito, J., Kuswati, R., Purnomo, D., & Achmad, N. (2025). Evaluating the dual mediating role of LMX and affective state. *Current Psychology*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-025-07696-0>
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (Eds.). (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2nd ed). Jossey-Bass.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processess of Collective Mindfulness. *Research in Organization Behavior*, 21, 81-123, Elsevier Science/JAI Press.
- Yoo, W. S., Park, J. K., & Back, K. J. (2025). Analysing emotional labor in the service industries: consumer and business perspectives, volume II. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2025.1600934/full>