MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 8 Tahun 2026

PENGELOLAAN EMOSI DAN SUASANA HATI UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI

Arvina Nur Aeni[1], Nur Haifa[2], Rifa'ah Alya Putrianti[3], Rika Refani Az-zahra[4]

[1,2] Universitas Indonesia Membangun
[3]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Indonesia Membangun, Indonesia
*e-mail: arvinanuraeni@student.inaba.ac.id[1], nurhaifa@student.inaba.ac.id[2],
rifaahalyaputrianti@student.inaba.ac.id[3], rikarefani@student.inaba.ac.id[4]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara integratif peran pengelolaan emosi dan suasana hati (mood) dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah masih rendahnya perhatian organisasi di Indonesia terhadap aspek psikologis karyawan, yang tercermin dari tingginya kasus burnout, konflik antarpribadi, rendahnya motivasi, serta tingginya tingkat absensi dan turnover. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (library research) dengan pendekatan deskriptif kualitatif, yang dilakukan melalui identifikasi, seleksi, dan sintesis terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan, meliputi jurnal nasional dan internasional, artikel penelitian, prosiding, serta buku akademik. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengelolaan emosi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan (H1), suasana hati yang baik berasosiasi dengan peningkatan produktivitas organisasi (H2), faktor kontekstual organisasi seperti budaya kerja, dukungan atasan, dan otonomi kerja berperan sebagai moderator dalam hubungan tersebut (H3), serta pengelolaan emosi dan suasana hati secara simultan memberikan efek gabungan (joint effect) terhadap produktivitas organisasi (H4). Temuan ini memperkuat kerangka Affective Events Theory yang memandang emosi dan suasana hati sebagai satu kesatuan proses afektif yang membentuk sikap dan perilaku kerja jangka panjang. Penelitian ini merekomendasikan agar organisasi mengintegrasikan pengelolaan emosi dan suasana hati ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia melalui intervensi pada level individu, tim, dan organisasi secara bersamaan.

***Kata kunci**: pengelolaan emosi, suasana hati, produktivitas organisasi, kecerdasan emosional*

Article history
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang menuntut daya saing tinggi, keberhasilan sebuah organisasi tidak lagi cukup diukur dari kekuatan struktur, sistem, atau strategi bisnis semata. Faktor psikologis yang melekat pada setiap individu di dalam organisasi turut memegang peranan penting dalam menentukan sejauh mana organisasi tersebut mampu bertahan dan berkembang. Di antara berbagai aspek psikologis yang ada, emosi dan suasana hati (*mood*) merupakan dua unsur yang paling melekat dalam keseharian aktivitas kerja, karena keduanya secara langsung memengaruhi cara seseorang berpikir, mengambil keputusan, berinteraksi dengan rekan kerja, hingga menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Sejumlah kajian dalam bidang psikologi organisasi dan perilaku organisasional secara konsisten menemukan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) memiliki hubungan yang erat dan signifikan dengan capaian kinerja, baik pada tataran individu maupun tim kerja secara kolektif. Bahkan, sejumlah ahli berpendapat bahwa kecerdasan emosional dapat menjadi prediktor keberhasilan kerja yang jauh lebih kuat dibandingkan kecerdasan intelektual (IQ) semata, sebagaimana diungkapkan oleh Goleman (1995) dalam salah satu karya rujukan utamanya di bidang ini.

Meskipun temuan-temuan akademis tersebut telah banyak dikaji dan dibuktikan secara ilmiah, kenyataannya masih banyak organisasi di Indonesia yang belum menempatkan pengelolaan emosi sebagai bagian penting dan sistematis dalam strategi manajemen sumber daya manusianya. Berbagai persoalan yang kerap muncul di lingkungan kerja, seperti kelelahan emosional (*burnout*), konflik antarpribadi yang berlarut-larut, menurunnya motivasi dan semangat kerja karyawan, hingga tingginya angka ketidakhadiran dan pergantian karyawan (*turnover*), menjadi indikasi nyata bahwa persoalan emosional di tempat kerja masih sering luput dari perhatian yang memadai. Padahal, di sisi lain, suasana hati yang positif terbukti secara empiris mampu meningkatkan kreativitas kerja, mempertajam kemampuan individu dalam memecahkan masalah, serta turut memperbaiki kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan maupun mitra kerja. Sebaliknya, suasana hati yang cenderung negatif justru dapat menurunkan tingkat produktivitas secara signifikan, memperburuk pola komunikasi antaranggota organisasi, serta menciptakan iklim kerja yang tidak sehat dan kurang kondusif bagi perkembangan organisasi secara keseluruhan, sebagaimana dijelaskan oleh Isen dan Baron (1991) dalam penelitiannya mengenai pengaruh afeksi positif terhadap perilaku organisasi.

Untuk memahami lebih mendalam mengenai keterkaitan antara kondisi emosional dan kinerja kerja, sejumlah kerangka teoritis telah dikembangkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu. Teori Kecerdasan Emosional yang dikemukakan oleh Goleman (1995) menekankan betapa pentingnya kesadaran diri, kemampuan mengelola diri sendiri, motivasi internal, empati, serta keterampilan sosial dalam menghadapi berbagai tekanan yang muncul di dunia kerja. Selain itu, Teori Regulasi Diri yang dikembangkan oleh Bandura (1986, 1991) menyoroti peran penting keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri atau *self-efficacy* dalam menentukan sejauh mana seseorang mampu mengarahkan dan mengendalikan emosinya secara mandiri di tengah tuntutan pekerjaan yang kompleks. Di samping itu, Teori Kontagion Emosi yang dirumuskan oleh Hatfield dan koleganya (1992) menjelaskan secara rinci bagaimana emosi yang dirasakan oleh satu individu dapat menyebar dan memengaruhi

individu lain dalam satu tim kerja, sehingga suasana emosional dalam sebuah tim dapat terbentuk secara kolektif tanpa disadari. Sementara itu, *Affective Events Theory* yang digagas oleh Weiss dan Cropanzano (1996) menguraikan bagaimana berbagai peristiwa emosional yang dialami karyawan dalam keseharian pekerjaannya dapat terakumulasi dari waktu ke waktu dan pada akhirnya membentuk sikap serta perilaku kerja jangka panjang. Teori ini kemudian dilengkapi oleh Teori *Job Demands-Resources* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menegaskan bahwa kemampuan seseorang dalam meregulasi emosinya berfungsi sebagai salah satu sumber daya personal (*personal resources*) yang sangat membantu karyawan dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan tanpa harus mengalami kelelahan kerja yang berlebihan.

Berdasarkan penelusuran terhadap berbagai penelitian terdahulu yang relevan (Goleman, 1998; Barsade, 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Weiss & Cropanzano, 1996; Isen & Baron, 1991; Meyer & Allen, 1991; Lazarus, 1991; Csikszentmihalyi, 1990; Karasek, 1979; Seligman, 2002), dapat ditarik suatu benang merah bahwa hampir seluruh penelitian tersebut menunjukkan konsensus yang kuat mengenai adanya hubungan positif antara pengelolaan emosi dengan tingkat produktivitas kerja, baik yang bersifat individual maupun kolektif dalam konteks tim kerja. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut juga secara konsisten menegaskan bahwa emosi memiliki karakteristik interpersonal, di mana emosi seorang individu dapat memengaruhi dan menular kepada individu lain di sekitarnya melalui mekanisme kontagion emosional yang telah dijelaskan sebelumnya. Meskipun demikian, apabila dicermati lebih lanjut, sebagian besar penelitian tersebut masih cenderung mengkaji variabel-variabel emosional secara terpisah dan parsial, serta belum banyak yang secara khusus mengintegrasikan pengelolaan emosi dengan suasana hati sebagai dua variabel yang saling berkaitan dan saling memengaruhi satu sama lain. Kondisi ini semakin terasa mencolok apabila dikaitkan dengan konteks organisasi di Indonesia, yang tentunya memiliki karakteristik budaya organisasi dan corak lingkungan kerja yang berbeda dibandingkan dengan konteks penelitian-penelitian terdahulu yang sebagian besar dilakukan di luar negeri. Kesenjangan atau *research gap* inilah yang pada akhirnya menjadi landasan utama sekaligus alasan mendasar mengapa penelitian ini penting dan relevan untuk dilakukan.

Bertolak dari berbagai uraian yang telah dipaparkan di atas, penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis secara lebih mendalam dan integratif mengenai peran pengelolaan emosi serta suasana hati dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi. Cakupan penelitian ini meliputi beberapa aspek utama, yakni gambaran kondisi pengelolaan emosi dan suasana hati yang dialami oleh karyawan di lingkungan kerja, pola hubungan antara kedua variabel tersebut dengan tingkat produktivitas kerja, berbagai faktor yang turut memengaruhi kondisi emosional karyawan, serta strategi maupun bentuk intervensi yang dapat diterapkan secara efektif oleh organisasi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan kontribusi keilmuan yang berarti bagi pengembangan literatur di bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan rekomendasi yang bersifat praktis dan aplikatif bagi organisasi dalam merancang serta menerapkan kebijakan pengelolaan emosi karyawan secara berkelanjutan dan berjangka panjang.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (library research) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Studi literatur merupakan metode penelitian yang dilakukan melalui proses identifikasi, pengumpulan, evaluasi, dan sintesis berbagai sumber ilmiah yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap suatu topik penelitian (Snyder, 2019). Pendekatan ini memanfaatkan data sekunder yang berasal dari jurnal ilmiah, artikel penelitian, prosiding, dan berbagai publikasi akademik lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan emosi, suasana hati (mood), dan produktivitas organisasi.

Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis sehingga dapat menggambarkan hubungan antara pengelolaan emosi, suasana hati, dan produktivitas organisasi. Melalui sintesis berbagai literatur, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas organisasi serta memberikan gambaran mengenai temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Justin & Alex, 2020; Snyder, 2019).

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah terpercaya. Sumber data meliputi jurnal nasional dan internasional, artikel ilmiah, prosiding, buku akademik sebagai referensi pendukung, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengelolaan emosi, suasana hati, kecerdasan emosional, burnout, kesejahteraan kerja, dan produktivitas organisasi.

Literatur dipilih berdasarkan beberapa kriteria, yaitu kesesuaian dengan topik penelitian, kredibilitas jurnal atau penerbit, keterbaruan publikasi, serta kelengkapan informasi yang disajikan. Proses pemilihan sumber dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan memiliki kualitas akademik yang baik dan mampu mendukung proses analisis secara objektif (Justin & Alex, 2020).

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik *studi pustaka* (library research). Peneliti menelusuri berbagai literatur melalui beberapa basis data ilmiah, seperti Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, dan Garuda. Penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan pengelolaan emosi, suasana hati (mood), kecerdasan emosional, burnout, dan produktivitas organisasi.

Literatur yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi dengan fokus penelitian, tahun publikasi, kualitas jurnal, serta kesesuaian isi dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, informasi penting dari setiap literatur dicatat dan dikelompokkan sesuai dengan tema penelitian agar memudahkan proses analisis.

Selain studi pustaka, penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi dengan mengumpulkan artikel ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen akademik lainnya sebagai data pendukung. Teknik dokumentasi bertujuan untuk memperkuat hasil analisis serta memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai hubungan antara pengelolaan emosi dan suasana hati dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Richard, 2016).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Tahap pertama dilakukan dengan mengumpulkan seluruh literatur yang relevan, kemudian menyeleksi sumber berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian. Literatur yang telah dipilih selanjutnya

dikelompokkan berdasarkan tema, seperti pengelolaan emosi, suasana hati, kecerdasan emosional, burnout, dan produktivitas organisasi.

Tahap berikutnya adalah melakukan analisis isi terhadap setiap literatur dengan membandingkan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta hubungan antarvariabel sehingga diperoleh sintesis yang mampu menjawab tujuan penelitian (Snyder, 2019).

Tahap akhir adalah menginterpretasikan hasil analisis dan menarik kesimpulan berdasarkan keseluruhan temuan yang diperoleh dari berbagai sumber literatur. Kesimpulan disusun secara sistematis untuk memberikan gambaran mengenai pengaruh pengelolaan emosi dan suasana hati terhadap produktivitas organisasi serta implikasinya bagi pengembangan organisasi di masa mendatang (Justin & Alex, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan emosi dan suasana hati ini merupakan dua aspek psikologis yang saling terikat satu sama lain dalam membentuk kualitas kerja pada seorang karyawan. Kajian dari berbagai teori dan peneliti terdahulu, dapat menjunjukkan bahwa kemampuan sesorang dalam mengenali, menerima, dan mengarahkan emosi secara produktif, yang berperan besar dalam menentukan sejauh mana ia mampu tetap fokus, termotivasi, dan produktif di tengah tekanan pekerjaan sehari-hari. Sementara itu, suasana hati yang terbentuk dari banyaknya peristiwa kerja baik yang dapat menyenangkan juga menekan yang turut mewarnai cara bagaimana supaya karyawan dapat berpikir, berkomunikasi, dan mengambil keputusan, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi produktifitas organisasi secara keseluruhan.

1. Kondisi Pengelolaan Emosi dan Suasana Hati Karyawan dalam Organisasi

Para peneliti terdahulu menunjukkan bahwa kondisi pengelolaan emosi dan suasana hati di lingkungan kerja pada umumnya masih belum dikelola secara sistematis oleh organisasi. Sebagian besar organisasi masih saja memperlakukan aspek emosional para karyawannya sebagai personal individual, bukan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia . Dalam kerangka Affective Events Theory (Weiss & Cropanzono, 1996) menegaskan bahwa dengan peristiwa-peristiwa kecil yang terjadi setiap hari di lingkungan kerja seperti pujian, kritik, konflik, ataupun keberhasilan dalam menyelesaikan tugas. Dapat dikumpulkan menjadi pola emosi dan sikap kerja yang pada akhirnya dapat membentuk produktivitas jangka panjang.

Gejala-gejala seperti burnout, konflik antarpribadi, rendahnya motivasi, serta tingginya absensi dan turnover merupakan indikator nyata bahwa pengelolaan emosi belum saja berjalan dengan optimal. Merujuk pada model Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), kondisi tersebut umumnya muncul ketika tuntutan pada pekerjaan tinggi dan tidak dapat diimbangi dengan sumber daya psikologis yang memadai, termasuk kemampuan regulasi emosi sebagai salah satu sumber daya personal.

2. Hubungan Pengelolaan Emosi dengan Produktivitas Karyawan (Pengujian H1)

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan emosi dapat berpengaruh positif dan penting terhadap produktivitas karyawan. Temuan Goleman (1998) menunjukkan bahwa

kompetensi emosional menyumbangkan sekitar 80-90% faktor pembeda antara pemimpin yang efektif dan dapat memberikan indikasi yang kuat bahwa kemampuan dalam mengelola emosi diri orang lain merupakan alasan penting untuk keberhasilan kerja, bahkan dapat melampaui peran kecerdasan intelektial semata.

Dukungan selanjutnya ada pada Teori Regulasi Diri (Bandura, 1986, 1991) yang menjelaskan bahwa individu dengan self-efficacy yang dinggi dalam mengelola emosinya, cenderung akan lebih percaya diri dalam menghadapi tekanan kerja, mampu mempertahankan fokus, dan tidak mudah terganggu oleh gejolak emosional. Demikian juga dengan strategi koping berbasis reappraisal yang dikemukakan oleh Lazarus (1991) menunjukkan bahwa cara individu menilai suatu situasi kerja tersebut dipandang sebagai ancaman atau tantangan yang sangat menentukan respons emosional dan kerfoma kerja yang dihasilkan. Karyawan yang mampu melakukan reappraisal secara adaptif akan terbukti lebih tangguh dan tetap produktif meskipun berada dalam situasi yang menekan.

Berdasarkan sintesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H1 dengan didukung oleh landasan teoristis dan empiris yang cukup kuat: pengelolaan emosi yang efektif, dengan mencakup self-awareness, self management, dan strategi koping yang adaptif, secara konsisten berasosiasi positif dengan tingkat produktifitas karyawan.

3. Pengaruh Suasana Hati (Mood) terhadap Produktivitas Organisasi (Pengujian H2)

Suasana hati yang baik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas organisasi. Pada kajian atas penelitian Isen dan Baron (1991) memberikan bukti yang relevan, di mana efek positif terbukti dapat meningkatkan kreativitas, kemampuan pemecahan masalah, dan kualitas layanan kepada pelanggan. Karyawan dengan suasana hati yang baik cenderung akan lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih fleksibel dalam berpikir, dan lebih mampu menghasilkan solusi inovatif atas permasalahan kerja.

Konsep flow yang dikemukakan oleh Csikzentmihalyi (1990) memperkuat tamuan ini dengan menunjukkan bahwa suasana hati yang baik dapat ditandai dengan adanya keterlibatan penuh dan hilangnya kesadaran akan waktu dan hanya dapat dicapai ketika kondisi emosional individu berada dalam keseimbangan antara tantangan tugas dan juga kompensasi yang dimiliki. Kondisi flow ini secara konsisten dapat dikaitkan dengan produktivitas tertinggi dan kepuasan kerja intristik. Selain itu, model dua dimensi suasana hati dari Watson dan Tellegen (1985), yang membedakan valensi (positif-negatif) dan rousal (tinggi-rendah), membantu menjelaskan bahwa tidak semua suasana hati yang baik mampu memberikan dampak yang sama terhadap produktivitas, suasana hati yang baik dengan arousal yang sesuai konteks tugas, misalnya semerti antusiasme untuk tugas kreatif, ketenangan untuk tugas analitis. Cenderung akan memberikan hasil kerja yang lebih optimal.

Dengan demikian, H2 yang didukung oleh kajian literatur: suasana hati yang baik secara konsisten berasosiasi dengan peningkatan produktivitas, sementara suasana hati yang buruk dan berkepanjangan akan berpotensi menurunkan kinerja dan mendorong terjadinya burnout.

4. Peran Faktor Kontekstual Organisasi sebagai Moderator (Pengujian H3)

Faktor kontekstual organisasi pada budaya organisasi, sukungan sosial atasan, dan desain pekerjaan dalam memoderasi hubungan antara pengelolaan emosi atau suasana hati dengan

produktivitas. Kajian literature mendukung peran modersi ini dengan melalui beberapa jalur teoretis. Pertama, Teori Kontagion Emosi (Hatfield et al., 1992, 193) dan temuan Barsade (2002)menunjukkan bahwa emosi yang ada pada seorang pemimpin dapat menyebar kepada anggota tim dengan melalui mekanisme peniruan nonverbal. Yang artinya, kualitas kepemimpinan emosional atasan memiliki fungsi sebagai penguat (atau pelemah) hubungan antara pengelolaan emosi pada suatu individu dengan produktivitas tim secara keseluruhan.

Kedua, model Demand-Control dari Karasek (1979) menegaskan bahwa tingkat control atau otonomi kerja dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan akan mampu mengelola emosinya secara efektif. Karyawan dengan otonomi yang tinggi dapat memiliki ruang yang lebih besar untuk mengatur ritme kerja sesuai dengan kondisi emosionalnya, sehingga dampak negatif dari tuntutan kerja yang tinggi dapat diredam. Ketiga model Job Demands-Resources (Bakker &Demerouti, 2007) memperlihatkan bahwa sumber daya organisasi seperti dukungan sosial, kesempatan berkembang, umpan balik dapat berinteraksi dengan sumber daya personal seperti regulasi emosi dalam menentukan sebagaimana tingkatan engagement dan mencegah burnout.

Mengenai dasar tersebut, H3 dapat dinilai relevan dan didukungsecara konseptual: faktor kontekstual organisasi tidak mampu berdiri sendiri, melainkan turut menentukan kuat dan lemahnya hubungan antara kondisi emosional karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan.

5. Pengaruh Simultan Pengelolaan Emosi dan Suasana Hati terhadap Produktifivitas (Penguji H4)

Pengelolaan emosi dan suasana hati secara bersama-sama dapat berpengaruh penting terhadap produktivitas organisasi. Sintesis dari berbagai teori menunjukaan bahwa kedua variabel antara pengelola emosi dan suasana hati saling berkaitan dan sulit untuk dipisahkan secara mutlak. Dimana pengelolaan emosi yang baik canderung akan menghasilkan suasana hati yang lebih stabil dan positif, sementara suasana hati yang positif pada gilirannya dapat mempermudah proses regulasi emosi ketika individu dihadapkan dengan situasi yang menantang.

Affective Events Theory (Weiss & Cropanzono, 1996) menjadi kerangka yang paling relevan untuk menjelaskan keterkaitan pada simultan ini, karena teori tersebut memandang emosi (sebagai respons terhadap peristiwa spesifik) dan suasana hati (sebagai kondisi afektif yang lebih menetap) sebagai dua sisi dari satu proses efektif yang sama-sama dapat membentuk sikap dan perilaku kerja yang baik. Dengan kata lain, produktivitas organisasi yang optimal akan lebih memungkinkan untuk tercapai ketika kedua variabel ini dapat dikelola secara terintegrasi, bukan secara terpisah.

Oleh karena itu, H4 turut didukung oleh kajian literatur terdahulu yang menunjukkan efek gabungan (joint effect) antara pengelola emosi dan suasana hati terhadap produktivitas organisasi.

6. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kemampuan Pengelolaan Emosi Karyawan

Berdasarkan hasil kajian para peneliti terdahulu, terdapat sejumlah faktor dominan yang dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mengelola emosi dan suasana hati di tempat kerja, yaitu:

- Kecerdasan emosional individu (self-awareness, self-management, social awareness, relationship management, dan self-motivation) sebagaimana diuraikan oleh Goleman (1995).
- Tingkat self-efficary dan kemampuan regulasi diri (Bandura, 1986, 1991) dalam menghadapi situasi yang dapat memicu stress.
- Pola penlaian kognitif (cognitive apparaisal) terhadap situasi kerja, baik primary maupun secondary apparaisal (Lazarus, 1991).
- Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (jon demands) dengan sumber daya pekerjaan (job resources) sesuai model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007).
- Tingkat control atau otonomi kerja yang dimiliki oleh karyawan (Karasek, 1979)
- Kualitas kepemimpinan dan iklim emosional tim, termasuk mekanisme kontagion emosi dari atasan maupun rekan kerja (Hatfield et al., 1992; Barsade, 2002).
- Budaya organisasi yang mendukung atau menghambat ekspresi dan pengelolaan emosi secara sehat.

Faktor-faktor itu lah yang saling berinteraksi dan tidak bisa berdiri sendiri-sendiri, sehingga intervensi yang efektif perlu mengarah lebih jauh dari satu faktor sekaligus.

7. Strategi Intervansi yang Relevan untuk Meningkatkan Pengelolaan Emosi

Merujuk pada hasil sintesis di atas, bahwa terdapat beberapa strategi intervensi yang secara teoristis dinilai efektif untuk meningkatkan pengelolaan emosi dan suasana hati guna mendorong produktivitas organisasi:

- Pelatihan kecerdasan emosional (emotional intelligence training) bagi karyawan dan pimpinan, mencakup pengenalan diri, pengelolaan diri, dan empati.
- Penguatan strategi koping adaptif dengan berbasis reappraisal kognitif untuk membantu karyawan menilai ulang bagaimana situasi kerja yang menekan secara lebih konstruktif.
- Peningkatan otonomi dan kontrol kerja (job crafting) agar karyawan memiliki ruang lebih besar dalam mengelola ritme dan cara kerjanya sendiri.
- Penguatan dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat meredam dampak negatif tuntutan kerja yang tinggi.
- Pengembangan kepemimpinan emosional (emotional intelligent leadership untuk mengoptimalkan efek kontagion emosi positif dalam tim.
- Pembentukan budaya organisasi yang suportif secata psikologis, yang mampu memberikan ruang aman bagi karyawan untuk mengekpresikan dan mengelola emosinya.
- Program kesejahteraan kerja (work well-being programs) yang menyasar aspek fisik, mental, dan sosial karyawan secara menyeluruh.

8. Pembahasan Terintegrasi

Secara keseluruhan, hasil dari kajian literatur dalam penelitian ini memperkuat gagasan bahwa produktivitas organisasi bukan semata-mata hanya fungsi dari faktor teknis dan structural, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis para karyawannya, khususnya kemampuan dalam mengelola emosi dan suasana hati. Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang telah dirangkum dari prmbahasan sebelum-sebelumnya, mulai dari Goleman (1998) mengenai peran dominan kecerdasan emosional, Barsade (2002)

mengenai efek kontigon emosi dalam tim, hingga Bakker dan Demerouti (2007) mengenai tuntutan dan sumber daya pekerjaan.

Yang membedakan antara peneliti ini dari kajian-kajian sebelumnya adalah upaya dalam mengintegrasikan pengelolaan emosi dan suasana hati sebagai dua variabel yang saling melengkapi satu sama lain, alih-alih mengkaji secra terpisah. Pendekatan integratif ini sejalan dengan Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano,1996), yang memandang emosi dan suasana hati sebagai bagian dari satu rangkaian proses afektif yang sama-sama membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan dari waktu ke waktu.

Dapat dikaitkan secara praktis dari pembahasan ini bahwa organisasi, khususnya pada konteks Indonesia, perlu dimulai dengan memandang pengelolaan emosi dan suasana hati karyawan sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia, bukan hanya sekedar persoalan personal yang diserahkan sepenuhnya kepada individu. Intervensi yang menyasar level individu (pelatihan kecerdasan emosional), level tim (kepemimpinan emosional), maupun level organisasi (budaya dan desain pekerjaan) perlu dijalankan secara bersamaan supaya dampaknya terhadap produktivitas dapat dirasakan secara optimal dan berkelanjutan

Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena bersifat stuli literatur saja. Yang dimana masih belum diuji secara empiris pada organisasi tertentu yang ada di Indonesia. Oleh karena itu, hasil pembahasan ini sebaiknya ditindak lanjuti dengan penelitian kuantitatif ataupun kualitatif lapangan untuk menguji kesesuaian hipotesis H1 hingga H4 secara langsung pada konteks organisasi secara spesifik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan emosi dan suasana hati merupakan dua aspek psikologis yang saling berkaitan erat dan memiliki peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas organisasi. Pengelolaan emosi yang efektif, yang mencakup kesadaran diri, kemampuan mengelola diri, dan strategi koping adaptif, terbukti berasosiasi positif dengan produktivitas kerja karyawan. Demikian pula, suasana hati yang positif mampu meningkatkan kreativitas, kemampuan pemecahan masalah, dan kualitas layanan, sementara suasana hati negatif yang berkepanjangan berisiko menurunkan kinerja dan memicu burnout.

Hubungan antara pengelolaan emosi, suasana hati, dan produktivitas tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan diperkuat atau diperlemah oleh faktor kontekstual organisasi seperti kualitas kepemimpinan emosional, otonomi kerja, serta dukungan sosial di lingkungan kerja. Lebih lanjut, kedua variabel ini terbukti saling memengaruhi secara simultan, di mana pengelolaan emosi yang baik cenderung menghasilkan suasana hati yang lebih stabil, dan sebaliknya, sehingga keduanya perlu dipandang sebagai satu kesatuan proses afektif sebagaimana dijelaskan dalam Affective Events Theory.

Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa organisasi, khususnya dalam konteks Indonesia, perlu menempatkan pengelolaan emosi dan suasana hati karyawan sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia, bukan semata-mata persoalan personal individu. Upaya intervensi yang dilakukan secara bersamaan pada level individu (pelatihan kecerdasan emosional), level tim (kepemimpinan emosional), dan level organisasi

(budaya dan desain pekerjaan yang suportif) diyakini dapat memberikan dampak yang lebih optimal dan berkelanjutan terhadap produktivitas organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena bersifat studi literatur dan belum diuji secara empiris pada organisasi tertentu di Indonesia. Oleh karena itu, disarankan agar hasil kajian ini ditindaklanjuti dengan penelitian kuantitatif maupun kualitatif lapangan guna menguji kesesuaian hipotesis H1 hingga H4 secara langsung pada konteks organisasi yang lebih spesifik, sehingga dapat memberikan kontribusi empiris yang lebih kuat bagi pengembangan teori maupun praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Adani, H. (2015). *Pengaruh suasana hati, self-construal , dan kepribadian terhadap penularan emosi dan intensi berbagi meme*.

Arnold, B. B., & Evangelia, D. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Demerouti Evangelia*. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bandura A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 248–287. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L.

Carlos, A. E., Alice, M. I., & Mark, J. Y. (1994). Positive affect improves creative problem solving and influences reported source of practice satisfaction in physicians. *Motivation and Emotion*, *18*, 285–299. https://link.springer.com/article/10.1007/BF02856470

Clarkson, B. G., Wagstaff, C. R. D., Arthur, C. A., & Richard, C. (2025). Measuring emotional contagion as a multidimensional construct : the development and initial validation of the contagion of affective phenomena scales. *The Journal of Social Psychology*, *165*(3), 330–352. https://doi.org/10.1080/00224545.2024.2348486

Justin, P., & Alex, R. C. (2020). *The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? 29*(4). https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717

Khairunnisa, P., & Sri, K. (n.d.). *STRATEGI COPING PADA MANTAN PENGANUT ALIRAN SESAT*.

Kinter, M., & Sherman, N. E. (n.d.). *Kecerdasan Emosi*.

Patty, M. (2026). Model Pengenalian Permintaan Pekerjaan oleh Robert Karasek. *Toolshero*. https://www-toolshero-com.translate.goog/human-resources/job-demand-control-model/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc

Richard, J. T. (2016). No TitleWriting Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Sage Journals*, *15*(4). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Rifkiya, G. (n.d.). *Flow dalam pendidikan*. *229*.

Scott, S. C., Barbaran, L. W., & Shaun, D. H. (2023). Using affective events theory to conceptualise nurses' emotional behaviour: A scoping review. *ELSEVIER*, *30*(1), 147–153. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.05.010

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*(July), 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Wagiman Manik, Siti Ramadhina Hajri, Risna Aziza Gea, Nadidah Yasmin, Siti Jaharah, Auliya Najwa, A. N. F. (2024). Pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan belajar yang efektif terhadap keterampilan sosial siswa. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *2*(2), 567–579.