



Pengaruh Kesadaran Diri dan Harga Diri terhadap Kemampuan Memaafkan Karyawan di Tempat Kerja

Tetty Winda Siregar^{1*}, Amarilys Andaritidya²

^{1, 2} Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, Indonesia

*Penulis Korespondensi: tetty_siregar@staff.gunadarma.ac.id

Abstract. This study aims to examine the influence of self-awareness and self-esteem on forgiveness among employees and to identify the extent to which these psychological factors contribute to constructive interpersonal relationships in the workplace. This study employed a quantitative approach using a cross-sectional survey design. Data were collected from 215 employees working in public and private organizations in Indonesia through an online questionnaire. Self-awareness was measured using indicators adapted from the Self-Awareness Outcomes Questionnaire, self-esteem was measured using the Rosenberg Self-Esteem Scale, and forgiveness was measured using the interpersonal forgiveness framework. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that self-awareness has a positive and significant effect on forgiveness ($\beta = 0.287$; $p < 0.001$), while self-esteem also has a positive and significant effect on forgiveness ($\beta = 0.521$; $p < 0.001$). Self-esteem was found to be the strongest predictor of forgiveness. Furthermore, self-awareness and self-esteem jointly explained 54.2% of the variance in forgiveness. These findings suggest that employees with greater emotional awareness, self-understanding, and positive self-evaluation are more likely to forgive workplace transgressions and maintain constructive interpersonal relationships. The study contributes to organizational psychology literature by highlighting the importance of internal psychological resources in fostering forgiveness within workplace settings. The findings provide practical implications for organizations in designing employee development programs focused on self-awareness, self-esteem, and conflict management. Unlike previous studies that primarily focused on situational and relational determinants of forgiveness, this study integrates self-awareness and self-esteem simultaneously as psychological antecedents of workplace forgiveness, providing empirical evidence from the Indonesian organizational context.

Keywords: Employees; Forgiveness; Organizational Psychology; Self-Awareness; Self-Esteem.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kesadaran diri (*self-awareness*) dan harga diri (*self-esteem*) terhadap pemaafan (*forgiveness*) pada karyawan serta mengidentifikasi kontribusi kedua faktor psikologis tersebut terhadap hubungan interpersonal yang konstruktif di tempat kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang (*cross-sectional survey*). Data dikumpulkan dari 215 karyawan organisasi publik dan swasta di Indonesia melalui kuesioner daring. Kesadaran diri diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari *Self-awareness Outcomes Questionnaire*, harga diri menggunakan *Rosenberg Self-esteem Scale*, dan pemaafan menggunakan kerangka pemaafan interpersonal. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemaafan ($\beta = 0,287$; $p < 0,001$), demikian pula harga diri ($\beta = 0,521$; $p < 0,001$), dengan harga diri sebagai prediktor terkuat. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 54,2% varians pemaafan. Temuan menunjukkan bahwa karyawan dengan kesadaran emosional, pemahaman diri, dan evaluasi diri positif yang lebih baik cenderung lebih mampu memaafkan pelanggaran interpersonal serta mempertahankan hubungan kerja yang konstruktif. Penelitian ini berkontribusi pada literatur psikologi organisasi dengan menegaskan pentingnya sumber daya psikologis internal dalam mendorong pemaafan serta memberikan implikasi praktis bagi pengembangan karyawan dan manajemen konflik. Berbeda dari penelitian sebelumnya, studi ini mengintegrasikan kesadaran diri dan harga diri sebagai anteseden psikologis pemaafan dalam konteks organisasi di Indonesia.

Kata Kunci: Harga Diri; Karyawan; Kesadaran Diri; Pemaafan; Psikologi Organisasi.

1. PENDAHULUAN

Konflik di tempat kerja merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi modern karena karyawan terus berinteraksi dengan atasan, rekan kerja, dan tim kerja di bawah berbagai tekanan serta harapan. Perbedaan persepsi, gaya komunikasi, beban kerja, dan tuntutan organisasi dapat menimbulkan ketegangan interpersonal yang memengaruhi

kualitas hubungan kerja. Lingkungan kerja yang kurang baik, termasuk beban kerja berlebihan, rendahnya kontrol terhadap pekerjaan, diskriminasi, dan ketidakamanan kerja, telah diidentifikasi sebagai faktor risiko bagi kesehatan mental karyawan. Konflik interpersonal juga dapat mendorong terjadinya perilaku menyimpang di tempat kerja dan menurunkan efektivitas organisasi ketika karyawan gagal mengelola emosi negatif secara konstruktif (Belgasm et al., 2025). Dalam konteks ini, pemaafan menjadi konstruk psikologis yang penting karena membantu individu mengurangi kebencian, kemarahan, dan motivasi untuk membalas dendam setelah mengalami pelanggaran atau perlakuan tidak menyenangkan di tempat kerja (Cao et al., 2021).

Pentingnya pemaafan di tempat kerja juga berkaitan dengan meningkatnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi. Kesejahteraan karyawan terbukti memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas dan kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa faktor psikologis memiliki relevansi penting bagi keberlanjutan organisasi (Krekel et al., 2019). Dukungan kesehatan mental di tempat kerja juga dianggap penting karena tekanan psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja, kinerja, dan keterlibatan karyawan. (Wu et al., 2021). Pemaafan dapat berfungsi sebagai strategi koping yang berfokus pada emosi, yang memungkinkan karyawan memproses luka atau kekecewaan interpersonal secara lebih adaptif (Worthington & Scherer, 2004). Temuan terbaru juga menunjukkan bahwa pemaafan di tempat kerja berhubungan positif dengan hasil kerja, termasuk kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Cao et al., 2021).

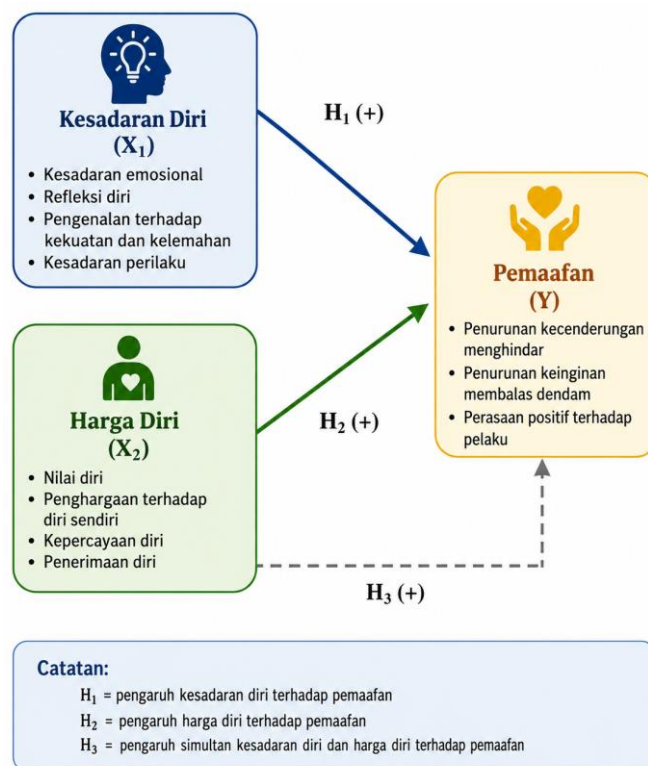
Penelitian sebelumnya mengenai pemaafan umumnya menekankan pemaafan sebagai respons terhadap pelanggaran interpersonal, ketidakadilan, dan konflik relasional. McCullough menjelaskan pemaafan sebagai transformasi motivasional, yaitu ketika individu mengurangi motivasi untuk menghindar dan membalas dendam terhadap pelaku (McCullough et al., 1998). Dalam studi organisasi, Bradfield dan Aquino menemukan bahwa atribusi kesalahan dan karakteristik pelaku memengaruhi pemaafan dan keinginan untuk membalas dendam di tempat kerja (Bradfield & Aquino, 1999). Fehr dan Gelfand mengembangkan model multilevel tentang pemaafan di tempat kerja dengan menjelaskan bahwa pemaafan dapat berlangsung pada tingkat individu, relasional, dan organisasi. (Fehr & Gelfand, 2012). Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa pemaafan interpersonal dapat meningkatkan kepuasan hidup karyawan melalui mekanisme afektif di tempat kerja (Dahiya, 2022). Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada faktor situasional, seperti permintaan maaf, atribusi kesalahan, keadilan, dan tingkat keparahan pelanggaran, sementara faktor psikologis internal yang membentuk pemaafan karyawan masih relatif kurang dieksplorasi.

Kelompok penelitian lainnya menyoroti kesadaran diri sebagai kapasitas psikologis yang penting bagi pengembangan diri dan perilaku interpersonal yang adaptif. Kesadaran diri mengacu pada kemampuan individu untuk mengenali emosi, pikiran, kekuatan, kelemahan, serta konsekuensi perilakunya. Sutton menunjukkan bahwa kesadaran diri berkontribusi terhadap pengembangan diri yang reflektif, penerimaan diri, dan sikap proaktif (Sutton, 2016). London lebih lanjut menjelaskan bahwa kesadaran diri memengaruhi cara individu memahami dirinya sendiri dan bagaimana perilakunya berdampak terhadap orang lain (London et al., 2023). Di tempat kerja, kesadaran diri dapat membantu karyawan mengidentifikasi pemicu emosional selama konflik dan mengatur respons mereka sebelum bereaksi secara negatif. Namun, meskipun kesadaran diri telah banyak dibahas dalam kaitannya dengan kepemimpinan, mindfulness, dan regulasi diri, pengaruh langsungnya terhadap pemaafan pada karyawan masih terbatas dalam penelitian organisasi.

Kelompok literatur ketiga membahas harga diri sebagai konstruk utama dalam penyesuaian psikologis dan perilaku interpersonal. Rosenberg mendefinisikan harga diri sebagai evaluasi menyeluruh individu terhadap nilai diri dan penghargaan terhadap dirinya sendiri (Rosenberg, 1965). Harga diri telah dikaitkan dengan penyesuaian psikologis, kebahagiaan, fungsi interpersonal, dan koping yang adaptif (Baumeister et al., 2003). Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa harga diri memiliki hubungan yang erat dengan kualitas hubungan sosial sepanjang rentang kehidupan (Harris & Orth, 2020). Orth dan Robins berpendapat bahwa harga diri yang sehat bermanfaat bagi berbagai hasil kehidupan yang penting, termasuk hubungan interpersonal, kesehatan mental, dan fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan (Orth & Robins, 2022). Dalam konflik di tempat kerja, karyawan dengan harga diri yang lebih tinggi cenderung tidak bersikap defensif dan lebih mampu merespons kesalahan interpersonal melalui pemaafan daripada menyimpan kebencian.

Berdasarkan kesenjangan teoretis dan empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kesadaran diri dan harga diri terhadap pemaafan pada karyawan. Secara khusus, penelitian ini menguji apakah karyawan yang memiliki kesadaran lebih tinggi terhadap emosi, karakteristik pribadi, dan respons perilakunya cenderung lebih mampu memaafkan pelanggaran interpersonal di tempat kerja. Penelitian ini juga menyelidiki apakah karyawan dengan harga diri yang lebih tinggi lebih mampu mengurangi kebencian dan merespons konflik di tempat kerja secara konstruktif. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia dengan menjelaskan peran faktor psikologis internal dalam memperkuat pemaafan pada karyawan.

Penelitian ini berargumen bahwa kesadaran diri dan harga diri merupakan antecedent penting dari pemaafan di tempat kerja. Karyawan dengan kesadaran diri yang tinggi diharapkan mampu mengenali emosi negatif secara lebih jelas dan mengatur respons mereka secara lebih efektif ketika menghadapi konflik interpersonal. Karyawan dengan harga diri yang tinggi juga diharapkan memiliki penerimaan diri yang lebih kuat, sehingga mereka cenderung tidak memandang kesalahan orang lain sebagai ancaman terhadap nilai dirinya. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut: H1: Kesadaran diri berpengaruh positif terhadap pemaafan pada karyawan. H2: Harga diri berpengaruh positif terhadap pemaafan pada karyawan. H3: Kesadaran diri dan harga diri secara simultan berpengaruh positif terhadap pemaafan pada karyawan.



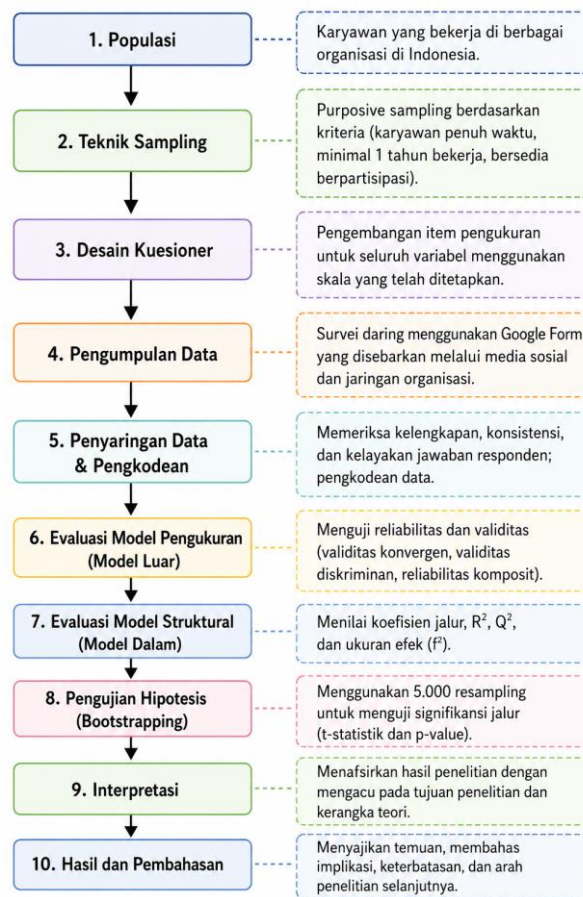
Gambar 1. Kerangka Penelitian.

2. METODE PENELITIAN

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan secara individual yang bekerja di berbagai organisasi di Indonesia. Karyawan dipilih sebagai unit analisis utama karena pemaafan di tempat kerja tercermin melalui respons kognitif, emosional, dan perilaku individu terhadap konflik interpersonal serta pelanggaran yang terjadi di lingkungan kerja. Penelitian ini berfokus untuk menguji bagaimana kesadaran diri dan harga diri karyawan memengaruhi kecenderungan mereka untuk memaafkan rekan kerja, atasan, atau anggota organisasi lainnya setelah mengalami pengalaman interpersonal yang negatif. Untuk memastikan bahwa

responden memiliki pengalaman kerja yang memadai, hanya karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun di organisasi tempat mereka bekerja saat ini yang diikutsertakan dalam penelitian.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei potong lintang (*cross-sectional survey*). Metode kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk psikologis yang dapat diukur, yaitu kesadaran diri, harga diri, dan pemaafan. Desain survei potong lintang memungkinkan peneliti mengumpulkan data dari karyawan pada satu titik waktu dan menguji pengaruh variabel psikologis melalui pengujian statistik. *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dipilih karena sesuai untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten dan menguji model prediktif dengan beberapa indikator.



Gambar 2. Prosedur Penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan secara langsung dari karyawan melalui kuesioner yang diisi secara mandiri. Populasi target terdiri atas karyawan yang bekerja pada organisasi publik dan swasta di Indonesia. Sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan tiga kriteria, yaitu karyawan yang bekerja penuh waktu, memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di organisasi tempat

mereka bekerja saat ini, dan bersedia berpartisipasi secara sukarela. Ukuran sampel minimum yang ditargetkan adalah 200 responden untuk memastikan kecukupan kekuatan statistik dalam analisis SEM-PLS.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring yang disebarakan melalui Google Forms. Kuesioner terdiri atas empat bagian, yaitu informasi demografis, kesadaran diri, harga diri, dan pemaafan. Kesadaran diri diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari (Sutton, 2016), yang mencakup kesadaran emosional, refleksi diri, pengenalan terhadap kekuatan dan kelemahan, serta kesadaran perilaku. Harga diri diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari (Rosenberg, 1965), yang mencakup nilai diri, penghargaan terhadap diri sendiri, kepercayaan diri, dan penerimaan diri. Pemaafan diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari (McCullough et al., 1998), yang mencakup penurunan kecenderungan untuk menghindari, penurunan keinginan untuk membalas dendam, serta perasaan baik atau niat positif terhadap pelaku. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

Tabel 1. Definisi Variabel.

Variabel	Dimensi/Indikator	Deskripsi	Sumber
Kesadaran Diri	Kesadaran emosional	Kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dalam situasi kerja.	Sutton (2016)
Kesadaran Diri	Refleksi diri	Kemampuan untuk mengevaluasi pikiran, perasaan, dan perilaku pribadi.	Sutton (2016)
Kesadaran Diri	Pengenalan terhadap kekuatan dan kelemahan	Kemampuan untuk mengidentifikasi kemampuan dan keterbatasan pribadi.	Sutton (2016)
Kesadaran Diri	Kesadaran perilaku	Kemampuan untuk memahami konsekuensi perilaku diri sendiri terhadap orang lain.	Sutton (2016)
Harga Diri	Nilai diri	Sejauh mana karyawan memandang dirinya sebagai individu yang bernilai.	Rosenberg (1965)
Harga Diri	Penghargaan terhadap diri sendiri	Sejauh mana karyawan menunjukkan penghargaan positif terhadap dirinya sendiri.	Rosenberg (1965)
Harga Diri	Kepercayaan diri	Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri dalam menghadapi situasi kerja.	Rosenberg (1965)
Harga Diri	Penerimaan diri	Kemampuan untuk menerima kekuatan dan keterbatasan pribadi.	Rosenberg (1965)
Pemaafan	Penurunan kecenderungan menghindari	Berkurangnya kecenderungan untuk menghindari orang yang melakukan pelanggaran.	McCullough et al. (1998)
Pemaafan	Penurunan keinginan membalas dendam	Berkurangnya keinginan untuk membalas dendam terhadap orang yang melakukan pelanggaran.	McCullough et al. (1998)
Pemaafan	Perasaan positif terhadap pelaku	Kecenderungan untuk mengembangkan perasaan yang lebih positif terhadap pelaku.	McCullough et al. (1998)

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4. Analisis dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama mengevaluasi model pengukuran dengan menelaah reliabilitas indikator, *Cronbach's alpha*, reliabilitas komposit, *average variance extracted* (AVE), dan validitas diskriminan. Tahap kedua mengevaluasi model struktural dengan menilai koefisien jalur, koefisien determinasi, relevansi prediktif, ukuran efek, serta pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* dengan 5.000 *resampling*. Hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Prosedur analisis ini memungkinkan penelitian untuk menguji validitas instrumen pengukuran sekaligus hubungan struktural antara kesadaran diri, harga diri, dan pemaafan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sebanyak 215 kuesioner valid berhasil dikumpulkan dan dianalisis. Responden terdiri atas karyawan dari berbagai organisasi publik dan swasta di Indonesia. Profil demografis responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden.

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	103	47,9
	Perempuan	112	52,1
Usia	20–30 tahun	88	40,9
	31–40 tahun	79	36,7
	>40 tahun	48	22,4
Pendidikan	Diploma	32	14,9
	Sarjana	138	64,2
	Magister	45	20,9
Pengalaman Kerja	1–5 tahun	97	45,1
	6–10 tahun	68	31,6
	>10 tahun	50	23,3

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan perempuan merupakan proporsi terbesar dari responden, yaitu sebesar 52,1%. Sebagian besar responden berada pada rentang usia 20–30 tahun (40,9%), memiliki pendidikan terakhir sarjana (64,2%), dan memiliki pengalaman kerja antara satu hingga lima tahun (45,1%).

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran dievaluasi melalui reliabilitas indikator, reliabilitas konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Nilai *indicator loading* seluruh indikator melebihi ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0,70, sehingga menunjukkan reliabilitas item yang memadai.

Tabel 3. Reliabilitas dan Validitas Konvergen.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kesadaran Diri	0,887	0,918	0,691
Harga Diri	0,901	0,926	0,714
Pemaafan	0,915	0,939	0,755

Seluruh konstruk memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal yang dapat diterima. Selain itu, seluruh nilai AVE melebihi 0,50, sehingga mengonfirmasi terpenuhinya validitas konvergen.

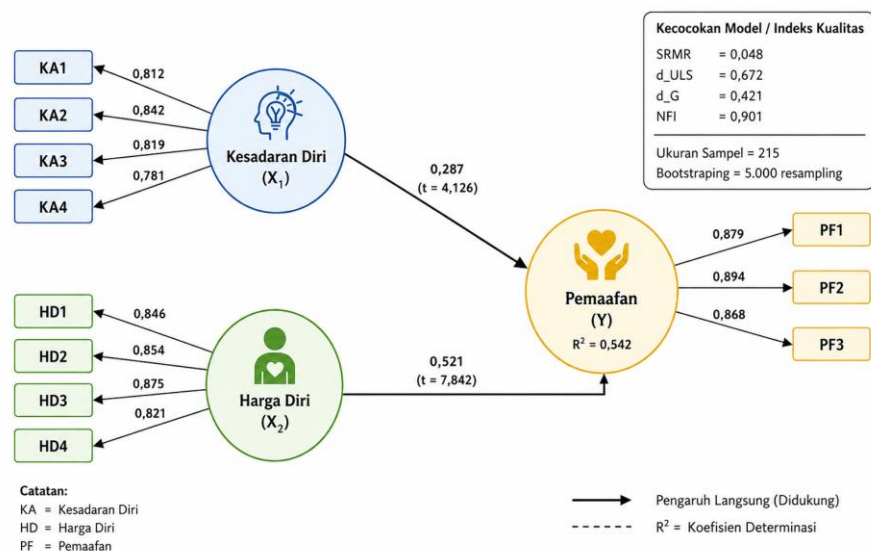
Tabel 4. Validitas Diskriminan (Kriteria Fornell-Larcker).

Variabel	Kesadaran Diri	Harga Diri	Pemaafan
Kesadaran Diri	0,831		
Harga Diri	0,623	0,845	
Pemaafan	0,586	0,674	0,869

Nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antarkonstruk, sehingga menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi dengan baik.

Evaluasi Model Struktural

Setelah kelayakan model pengukuran dikonfirmasi, model struktural dievaluasi untuk mengetahui hubungan antarvariabel laten.



Gambar 3. Hasil Model Struktural.

Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Pemaafan adalah sebesar 0,542. Hasil ini menunjukkan bahwa Kesadaran Diri dan Harga Diri secara bersama-sama mampu menjelaskan 54,2% variasi pada variabel Pemaafan.

Tabel 5. Koefisien Determinasi.

Variabel Endogen	R ²
Pemaafan	0,542

Nilai R² tersebut menunjukkan bahwa model yang diajukan memiliki tingkat daya jelas yang moderat.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 resampling. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur (β)	Nilai t	Nilai p	Hasil
H1	Kesadaran Diri → Pemaafan	0,287	4,126	0,000	Didukung
H2	Harga Diri → Pemaafan	0,521	7,842	0,000	Didukung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kesadaran Diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemaafan ($\beta = 0,287$; $p < 0,001$). Demikian pula, Harga Diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemaafan ($\beta = 0,521$; $p < 0,001$).

Di antara kedua prediktor tersebut, Harga Diri menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap Pemaafan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat nilai diri, penghargaan terhadap diri sendiri, dan kepercayaan diri yang lebih tinggi cenderung memiliki kemauan yang lebih besar untuk memaafkan pelanggaran interpersonal di tempat kerja. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini mendukung seluruh hipotesis yang diajukan dan menegaskan bahwa Kesadaran Diri dan Harga Diri merupakan prediktor yang signifikan terhadap Pemaafan pada karyawan.

4. PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kesadaran diri dan harga diri terhadap pemaafan pada karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesadaran diri dan harga diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemaafan di tempat kerja. Selain itu, harga diri menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kesadaran diri dalam memprediksi pemaafan. Model struktural menunjukkan bahwa kesadaran diri dan harga diri secara bersama-sama mampu menjelaskan 54,2% variasi pada variabel pemaafan. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya psikologis internal memiliki peran penting dalam membentuk respons karyawan terhadap konflik interpersonal. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesadaran lebih tinggi terhadap emosinya dan evaluasi diri yang lebih positif cenderung lebih mampu memaafkan pelanggaran di tempat kerja serta mempertahankan hubungan interpersonal yang konstruktif.

Pengaruh signifikan kesadaran diri terhadap pemaafan dapat dijelaskan melalui mekanisme regulasi emosi dan refleksi diri. Karyawan dengan kesadaran diri yang tinggi lebih mampu mengenali emosi negatif seperti kemarahan, kekecewaan, dan frustrasi ketika mengalami konflik interpersonal. Alih-alih bereaksi secara impulsif, mereka cenderung mengevaluasi situasi secara objektif dan memahami kemungkinan konsekuensi dari respons yang mereka berikan. Proses reflektif ini memungkinkan individu untuk mengatur emosi negatif dan mengurangi kecenderungan untuk menghindar atau membalas dendam. Dengan demikian, karyawan yang memiliki kesadaran diri lebih mampu mengubah pengalaman negatif menjadi peluang untuk pertumbuhan pribadi dan pemulihan hubungan. Temuan ini mendukung pandangan bahwa kesadaran diri berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memfasilitasi koping adaptif dan perilaku interpersonal yang konstruktif dalam lingkungan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa harga diri memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap pemaafan dibandingkan kesadaran diri. Salah satu penjelasan yang memungkinkan adalah bahwa karyawan dengan harga diri yang tinggi memiliki kepercayaan diri, penerimaan diri, dan stabilitas emosional yang lebih baik ketika menghadapi tantangan interpersonal. Individu yang menilai dirinya secara positif cenderung tidak memandang kritik, kesalahan, atau perilaku ofensif sebagai ancaman langsung terhadap nilai dirinya. Akibatnya, mereka lebih mampu mempertahankan keseimbangan emosional dan merespons pelanggaran di tempat kerja melalui pemaafan daripada menyimpan kebencian. Sebaliknya, karyawan dengan harga diri rendah mungkin lebih rentan terhadap perasaan ditolak, dipermalukan, atau tidak aman, sehingga pemaafan menjadi lebih sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, harga diri tampaknya menjadi fondasi psikologis yang penting dalam memengaruhi cara karyawan menafsirkan dan merespons pelanggaran interpersonal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya pemaafan dalam lingkungan organisasi. Cao melaporkan bahwa pemaafan berkontribusi secara positif terhadap kesejahteraan karyawan dan hasil kerja yang berkaitan dengan pekerjaan (Cao et al., 2021). Demikian pula, Fehr dan Gelfand berpendapat bahwa pemaafan berfungsi sebagai mekanisme yang bernilai untuk memulihkan hubungan kerja yang rusak dan mendorong keharmonisan organisasi (Fehr & Gelfand, 2012). Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pemaafan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti tingkat keparahan pelanggaran atau persepsi terhadap keadilan, tetapi juga oleh karakteristik psikologis internal. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesadaran diri berkontribusi terhadap fungsi emosional yang adaptif (Sutton, 2016) bahwa harga diri memiliki peran penting dalam

penyesuaian psikologis serta hubungan interpersonal (Orth & Robins, 2022). Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi kesadaran diri dan harga diri secara simultan sebagai prediktor pemaafan di tempat kerja, yaitu hubungan yang masih relatif terbatas mendapat perhatian dalam penelitian psikologi organisasi, khususnya dalam konteks Indonesia.

Dari perspektif teoretis, temuan ini berkontribusi terhadap perkembangan literatur mengenai perilaku organisasi positif dengan menyoroti pemaafan sebagai hasil psikologis yang muncul dari proses internal diri karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemaafan tidak seharusnya dipandang semata-mata sebagai reaksi terhadap peristiwa eksternal, tetapi juga sebagai konsekuensi dari bagaimana individu memahami dan mengevaluasi dirinya sendiri. Perspektif ini memperluas kerangka psikologi organisasi yang telah ada dengan menekankan peran kesadaran diri dan harga diri dalam mendorong fungsi interpersonal yang sehat. Selain itu, temuan ini memperkuat pentingnya sumber daya psikologis positif dalam membangun resiliensi, kerja sama, dan keharmonisan sosial dalam organisasi.

Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Pengaruh positif kesadaran diri dan harga diri terhadap pemaafan menunjukkan bahwa organisasi perlu berinvestasi dalam program yang dirancang untuk memperkuat kapasitas psikologis karyawan. Inisiatif pelatihan yang berfokus pada refleksi diri, kecerdasan emosional, *mindfulness*, pembinaan, dan pengembangan diri dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kondisi emosional dan pola perilakunya. Demikian pula, praktik organisasi yang mendukung pengakuan terhadap karyawan, pemberdayaan, dan pengembangan profesional dapat berkontribusi pada pembentukan harga diri yang sehat. Intervensi semacam ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola konflik interpersonal secara konstruktif dan mengurangi dampak negatif dari ketegangan di tempat kerja.

Namun demikian, temuan ini juga perlu dipertimbangkan secara hati-hati. Meskipun pemaafan dapat mendorong hubungan kerja yang lebih sehat, pemaafan yang berlebihan tanpa mekanisme akuntabilitas yang tepat berpotensi memungkinkan perilaku negatif yang berulang tetap berlangsung. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan pemaafan dengan keadilan, tanggung jawab, dan prosedur penyelesaian konflik. Pemaafan tidak boleh dimaknai sebagai penerimaan terhadap perilaku yang merugikan, melainkan sebagai proses konstruktif yang memungkinkan individu untuk melampaui emosi negatif sambil tetap mempertahankan standar profesional dan keadilan organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi didorong untuk menerapkan kebijakan yang mengintegrasikan kesejahteraan psikologis ke dalam strategi pengembangan karyawan. Departemen sumber daya manusia dapat memasukkan asesmen kesadaran diri, pelatihan kecerdasan emosional, program mentoring, dan inisiatif kesejahteraan psikologis ke dalam praktik organisasi secara berkala. Manajer juga perlu membangun lingkungan kerja yang suportif, yang ditandai dengan kepercayaan, komunikasi terbuka, dan rasa saling menghormati antarkaryawan. Dengan memperkuat kesadaran diri dan harga diri, organisasi dapat meningkatkan pemaafan, memperbaiki hubungan interpersonal, mengurangi konflik di tempat kerja, dan pada akhirnya menciptakan iklim organisasi yang lebih sehat dan produktif.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh kesadaran diri dan harga diri terhadap pemaafan pada karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesadaran diri dan harga diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemaafan karyawan. Karyawan yang memiliki pemahaman lebih baik terhadap emosi, pikiran, dan perilakunya lebih mampu mengatur respons negatif yang muncul akibat konflik interpersonal. Demikian pula, karyawan dengan harga diri yang lebih tinggi cenderung lebih mampu menunjukkan pemaafan karena mereka memiliki evaluasi diri yang positif dan tidak mudah memandang pelanggaran di tempat kerja sebagai ancaman terhadap nilai dirinya. Di antara kedua prediktor tersebut, harga diri menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap pemaafan. Selain itu, model yang diajukan mampu menjelaskan proporsi variasi pemaafan yang cukup besar, sehingga menunjukkan bahwa sumber daya psikologis internal memiliki peran penting dalam membentuk hubungan kerja yang konstruktif.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia dengan menyajikan bukti empiris mengenai pengaruh simultan kesadaran diri dan harga diri terhadap pemaafan di tempat kerja. Jika penelitian sebelumnya lebih sering mengkaji pemaafan dalam kaitannya dengan faktor situasional atau relasional, penelitian ini menyoroti pentingnya karakteristik psikologis individu sebagai antecedent pemaafan. Integrasi kesadaran diri dan harga diri dalam satu model penjelasan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai bagaimana karyawan mengelola konflik interpersonal dan mempertahankan interaksi kerja yang sehat. Temuan ini juga memberikan wawasan praktis bagi organisasi yang ingin memperkuat kesejahteraan karyawan, manajemen konflik, dan keharmonisan organisasi melalui program pengembangan psikologis.

Meskipun memiliki kontribusi tersebut, beberapa keterbatasan perlu diakui. Pertama, penelitian ini menggunakan desain potong lintang (*cross-sectional*), sehingga membatasi kemampuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Kedua, data dikumpulkan menggunakan kuesioner laporan diri (*self-report questionnaire*), sehingga berpotensi dipengaruhi oleh bias keinginan sosial (*social desirability bias*) dan varians metode umum (*common method variance*). Ketiga, penelitian ini hanya berfokus pada kesadaran diri dan harga diri sebagai prediktor pemaafan, sementara faktor lain yang relevan seperti kecerdasan emosional, empati, keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja belum dimasukkan ke dalam model. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran serta memasukkan variabel psikologis dan organisasi tambahan agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pemaafan dalam konteks tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/1529-1006.01431>
- Belgasm, H., Alserhan, H., & Alshurideh, M. (2025). Interpersonal Conflict and Employee Behavior in the Public Sector. *Behavioral Sciences*, 15(2), 194.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace. *Journal of Management*, 25(5), 607-631.
- Cao, W., van der Wal, R. C., & Taris, T. W. (2021). The Benefits of Forgiveness at Work: A Longitudinal Investigation of the Time-Lagged Relations Between Forgiveness and Work Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 12, 710984. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710984>
- Dahiya, R. (2022). Interpersonal Forgiveness and Employee Life Satisfaction: The Role of Affect at Work. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 305-323.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688.
- Harris, M. A., & Orth, U. (2020). The Link Between Self-Esteem and Social Relationships: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(6), 1459-1477. <https://doi.org/10.1037/pspp0000265>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Well-Being, Productivity, and Firm Performance. *Global Happiness and Wellbeing Policy Report*, 72-94.
- London, M., Sessa, V. I., & Shelley, L. A. (2023). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 261-288.

- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington, E. L., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal Forgiving in Close Relationships II: Theoretical Elaboration and Measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1586-1603.
- Orth, U., & Robins, R. W. (2022). Is High Self-Esteem Beneficial? Revisiting a Classic Question. *American Psychologist*, 77(1), 5-17. <https://doi.org/10.1037/amp0000922>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the Adolescent Self-Image*. Princeton University Press.
- Sutton, A. (2016). Measuring the Effects of Self-Awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *Europe's Journal of Psychology*, 12(4), 645-658. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i4.1178>
- Worthington, E. L., & Scherer, M. (2004). Forgiveness Is an Emotion-Focused Coping Strategy That Can Reduce Health Risks and Promote Health Resilience. *Psychology and Health*, 19(3), 385-405. <https://doi.org/10.1080/0887044042000196674>
- Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzel, R. Z. (2021). Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), e925-e931. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>