

## Organisasi Paranoid: Ancaman Disintegrasi Sosial-Manajemen

Danial Kusumah

Program Studi Ekonomi Syariah - Institut Agama Islam Tasikmalaya  
danialkusumah@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mengenai sumber, dampak, dan cara mengatasi organisasi paranoid dengan menggunakan pendekatan kualitatif dalam metode analisisnya serta tinjauan literatur pada desain penelitiannya. Melalui proses elaborasi yang dilakukan pada konteks kajian, hasil penelitian mengungkap bahwa terdapat 5 (lima) jenis organisasi patologis, yaitu organisasi dramatis, organisasi curigaan, organisasi kompulsif, organisasi terpisah-lepas tangan, dan organisasi depresif. Adapun yang menjadi sumber utama terjadinya organisasi paranoid adalah restrukturisasi, gaya kepemimpinan, dan politik identitas. Apabila tidak ditangani secara serius, pembiaran kondisi organisasi paranoid menyebabkan konflik yang meluas dan mengakar serta berimplikasi kepada disintegrasi sosial-manajemen. Hal ini akan berkontribusi terhadap disfungsi manajemen dan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Diperlukan upaya yang massif, terstruktur, dan sistematis untuk mencegah dan mengatasi konsekuensi negatif kondisi organisasi paranoid. Penelitian ini merekomendasikan beberapa variabel yang harus diperhatikan dan diimplementasikan oleh manajemen, yaitu manajemen konflik, internalisasi nilai-nilai sosial, dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat.

Kata Kunci: Organisasi Paranoid, Konflik, Disintegrasi Sosial-Manajemen

### Abstract

*This study aims to examine the sources, impacts, and ways to overcome paranoid organizations by using a qualitative approach in the method of analysis and reviewing the literature on the research design. Through the elaboration process carried out in the context of the study, the results of the study reveal that there are 5 (five) types of pathological organizations, namely dramatic organizations, suspicious organizations, compulsive organizations, detached organizations, and depressive organizations. The main sources of paranoid organizations are restructuring, leadership styles, and identity politics. If not taken seriously, the paranoid organizational conditions will lead to widespread and deep-rooted conflicts and have implications for social-management disintegration. This will contribute to management dysfunction and hinder the achievement of organizational goals. Massive, structured, and systematic efforts are needed to prevent and overcome the negative consequences of paranoid organizational conditions. This study recommends several variables that must be considered and implemented by management, namely conflict management, internalization of social values, and the application of the right leadership style.*

*Keywords: Paranoid Organization, Conflict, Social-Management Disintegration*

## PENDAHULUAN

Dinamika kepribadian merupakan cara-cara di mana seorang individu mengintegrasikan serta mengatur kepribadian dan sifat-sifat yang dimilikinya sehingga membentuk konsep diri. Adapun konsep diri digambarkan sebagai pandangan yang dimiliki individu tentang diri mereka sendiri sebagai makhluk fisik, sosial, dan spiritual atau moral. Kategori inilah yang menjadikan kepribadian lebih dari sekadar jumlah sifat-sifat yang terpisah (Schermerhorn et al., 2012). Adanya inherensi pada sifat-sifat individu berdasarkan atribut yang melekat pada diri

manusia secara fungsional, sehingga dijadikan sebuah metode mengenali diri sebagai makhluk yang berbeda. Konsep diri inilah yang menjadi pembeda dalam membentuk pikiran, rasa, dan perilaku pada tiap-tiap individu.

Organisasi merupakan kumpulan manusia, fungsi, dan sumber daya. Elemen-elemen tersebut bersinergi untuk mewujudkan suatu tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi. Kebersamaan tujuan tidak menjadikan kemutlakan dalam kesamaan pikir dan gerak. Tiap individu - didukung oleh karakternya- memiliki cara

pandangan dan cara tindak sendiri dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya (Tewal dkk., 2017). Sumber regulasi yang sama pun dapat menjadi beda pada implementasi akibat bias yang timbul oleh perbedaan tafsir, kompetensi, kepentingan, dan lain sebagainya. Perbedaan yang tidak dirawat dengan baik, berpotensi mengganggu efektivitas kinerja karyawan, antara lain disebabkan oleh *distrust* (ketidakpercayaan) antar karyawan-dengan pimpinan, kecurigaan berlebihan (*over thinking*), ketakutan bertindak, sebaliknya superior bagi yang lain (Saunders dkk., 2014).

Ketidakpercayaan orang lain dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, karena karyawan merasa sulit untuk bekerja dengan orang yang tidak mereka percayai. Persistensi atau kelanjutan dari perasaan ini mulai mendominasi proses berpikir dan kondisi mental seseorang, kemudian berubah menjadi gangguan umum yang mencurigakan. Gangguan ini ditandai dengan kurangnya kontrol atas proses berpikir, yang pada gilirannya mengakibatkan gejala berpikir dan cenderung mengganggu rutinitas sehari-hari orang tersebut serta komitmen terhadap tugas. Akumulasi simtom negatif perilaku individu yang mengkristal menjadi budaya organisasi akan membentuk sebuah *kegilaan* kolektif (organisasi paranoid). Penelitian yang dilakukan oleh Ihionkhan and Paul Itua (2018) menunjukkan organisasi paranoid secara signifikan dapat menurunkan kinerja karyawan, bahkan memicu tingginya intensitas perputaran tenaga kerja (*employee turn-over intension*).

Seturut itu, Prewitt dan Weil (2014) mengungkap, bahwa dalam kuadran zona bahaya, organisasi paranoid berkontribusi terhadap tingkat kecemasan dan konflik yang tinggi dalam organisasi. Sejumlah tekanan otoritatif menyumbang kondisi stres karyawan, konflik antar kelompok, persaingan tidak sehat, dan zona perang dalam organisasi Tekanan yang timbul

akibat kecurigaan berlebih terhadap karyawan membuat suasana kerja yang tidak nyaman dan memicu peningkatan stress kerja, sehingga karyawan yang berada di lingkaran luar kekuasaan akan merasa tersisihkan dan pada akhirnya menyisihkan diri (*resign*).

Berdasarkan gambaran umum di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penyebab, dampak, dan cara mengatasi kegilaan yang terjadi pada sebuah organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian dasar (*basic research*) di mana konstruk penelitian diarahkan untuk mengetahui dan membuktikan adanya hubungan kausalitas antara kondisi organisasi paranoid terhadap penurunan kinerja karyawan serta bertanggung jawab terhadap disintegrasi sosial-manajemen.

## KAJIAN LITERATUR

### A. Organisasi Paranoid

Konsep paranoid digambarkan sebagai keyakinan tak berdasar bahwa orang lain memiliki niat bermusuhan dan menyebabkan kerugian bagi subjek (Meisel et al., 2018). Kondisi paranoid kemungkinan besar disebabkan oleh salah tafsir akibat akibat hasrat dan situasi internal diri. Persepsi berlebihan, ditandai dengan tema penganiayaan, konspirasi, dan ancaman antar pribadi, mulai dari kecurigaan tak beralasan hingga berujung delusi (Lavin et al., 2020).

Orang yang mengalami gangguan kepribadian paranoid selalu curiga terhadap orang lain, merasa disalahgunakan dan dimanfaatkan oleh orang lain sehingga bersikap misterius dan cenderung was-was (Hendrika and Setiawan, 2017), sering kali sensitif dan bereaksi dengan marah terhadap sesuatu yang dianggap menghina, tidak mempercayai orang lain, keraguan berlebih bahkan tidak mempercayai orang lain secara buta (Marheni et al., 2016).

Organisasi paranoid merupakan perilaku ketidakpercayaan karyawan terhadap organisasi yang timbul dari kecurigaan dan kognisi yang menyimpang

dari tujuan organisasi (Subramanian, 2017). Ini merupakan masalah perilaku organisasi yang perlu ditangani dengan hati-hati dan dipahami secara komprehensif. Untuk memahami perilaku organisasi, perlu diidentifikasi faktor sumber informasi dan lingkungan sosial di mana perilaku itu terjadi dan di mana ia beradaptasi.

Kegilaan dalam sebuah organisasi erat kaitannya dengan kecemasan, kegelisahan, dan gangguan kronis aktivitas bisnis. Barlow dan Durand (2015) menggambarkannya sebagai aspek kognitif dari kegugupan, representasi keadaan fungsional berupa persiapan untuk menghadapi potensi ancaman dengan mereduksi dampak yang tak terduga dan konsekuensi adanya provokasi pihak lawan. Kenyataannya, ancaman-ancaman tersebut hanya delusi, akibatnya komunikasi terhambat, terjadi distorsi dalam pemrosesan informasi, dan pada akhirnya menyebabkan disfungsi manajemen.

## **B. Determinan Organisasi Paranoid**

Organisasi paranoid terwujud melalui proses pembuatan pengetahuan dan informasi di mana individu atau perusahaan merasakan keberadaan, kelangsungan dan keberlanjutan hidup mereka, yang tercermin pada profil dasar berikut (Francis dan Emmanuel, 2020): 1) Konflik. Menurut Muspawi (2014) konflik adalah suatu kesenjangan antara harapan individu terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan realitas harapannya. Pada titik tertentu, individu atau kelompok berusaha untuk mencapai tujuannya dengan cara saling melawan, disertai dengan ancaman dan/atau kekerasan; 2) Restrukturisasi. Restrukturisasi organisasi adalah serangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengubah struktur suatu perusahaan, dalam hal portofolio, aset, struktur keuangan dan administrasi (Foster et al., 2019).

Restrukturisasi mencerminkan perubahan signifikan dalam komposisi aset

organisasi, ditambah dengan perubahan signifikan dalam strategi perusahaan (Espen Eckbo and Thorburn, 2012). Dalam organisasi paranoid, restrukturisasi secara operasional dapat berupa upaya reaktif dari manajemen puncak dalam menghadapi situasi baru pada periode kekuasaannya. Hal ini ditunjukkan dalam *reshuffle* kabinet secara fundamental sebagai akibat dari kecurigaan terhadap kabinet sebelumnya yang akan mengancam aktivitas organisasi periode kepemimpinannya; 3) Persaingan. Kilduff et al. (2016) mengemukakan bahwa *persaingan* adalah pergumulan antara pihak-pihak yang bersaing untuk mengamankan peluang dan sumber daya organisasi yang terbatas. Lebih lanjut disebutkan bahwa persaingan juga merupakan rangkaian kegiatan, tipu muslihat atau strategi yang ditujukan untuk memastikan realisasi tujuan organisasi mana pun, sementara juga menahan ruang lingkup dan tindakan para pesaingnya pada saat yang sama.

## **C. Integrasi dan Disintegrasi-Sosial Manajemen**

Ernas (2018) mendefinisikan integrasi sosial ke dalam dua dimensi yaitu, *pertama*, pengendalian dan pengelolaan terhadap konflik serta berbagai penyimpangan sosial dalam tatanan sosial tertentu, dan *kedua*, menggabungkan elemen-elemen tertentu dari suatu masyarakat untuk menciptakan tertib sosial.

Keberagaman atau prulalistik, khususnya dalam kaitannya dengan integrasi dan konflik dalam iklim sosial organisasi, merupakan terminologi yang problematis. Tidak hanya mencerminkan labirin masalah dipermukaan, tetapi juga mengandung sedimen emosional yang sangat eksplosif (Berger and Luckman, 2012). Keragaman -dimensi organisasi-menampakan suatu struktur sosial yang memiliki dua ciri. *Pertama*, secara horizontal ditandai suatu realitas adanya kesatuan-kesatuan sosial berdasarkan perbedaan etnis, agama, adat istiadat, dan daerah. Didukung unsur penunjang lainnya

seperti latar belakang pendidikan dan keluarga yang membentuk perilaku individu yang berkelindan dengan gaya komunikasi dan etos kerja. *Kedua*, secara vertikal, struktur sosial organisasi ditandai dengan adanya perbedaan akses terhadap sumber daya yang disebabkan oleh kewenangan (otoritas), diperkuat oleh hegemoni kelompok penguasa (Mahdayeni, Alhaddad, dan Saleh, 2019).

Narasi diatas merujuk pada pengertian disintegrasi sosial, yaitu suatu kondisi ketidakpadupadanan dalam keragaman, artinya terdapat kesenjangan yang yang dirasakan maupun dipersepsikan dan terakumulasi dalam dinamika sosial sehingga menyebabkan timbulnya faksi-faksi dalam suatu struktur sosial kemasyarakatan (Hasan, 2013). Dalam konteks manajemen organisasi, situasi ini termanifestasi dalam bentuk tarik menarik kepentingan, pertentangan individu dan kelompok, pembunuhan karakter, serta kohesivitas parsial yang melebarkan gap antara idealitas dan realitas pencapaian tujuan organisasi. Dibutuhkan manajemen konflik yang baik melalui aktualisasi gaya kepemimpinan yang efektif agar disintegrasi dapat dikikis dan diarahkan menuju kekuatan kolektif dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu jenis penelitian yang analisisnya tidak menggunakan prosedur statistikal atau bentuk matematik lainnya (Hardani et al., 2020). Penelitian kualitatif mencoba memahami dan menjelaskan arti dari peristiwa interaksi perilaku manusia dari sudut pandang peneliti sendiri, sehingga peneliti menjadi instrumen kunci (Hamed Hilal dan Said Alabri, 2013). Selanjutnya, menurut Bandur (2016) hal pokok penelitian kualitatif adalah ada pada tujuan eksplorasi serta pendalaman data.

Desain penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan literatur (*literature review*). Tinjauan literatur adalah fitur penting dari

penelitian akademik. Pada dasarnya, kemajuan pengetahuan harus dibangun di atas kajian yang sudah dilakukan sebelumnya (Xiao and Watson, 2019). Untuk mengeksplorasi pengetahuan, kita harus mengetahui di mana batas-batas pengetahuan tersebut. Dengan meninjau literatur yang relevan, akan dapat dipahami luas dan dalamnya konstruk yang telah terbangun dan mengidentifikasi kesenjangannya untuk dikaji, mengevaluasi validitas dan kualitas pekerjaan terhadap kriteria untuk mengungkapkan kelemahan, inkonsistensi, dan kontradiksi (Templier and Paré, 2015).

Meskipun terdapat perbedaan dalam prosedur di berbagai jenis tinjauan literatur, semua tinjauan dapat dilakukan melalui enam langkah umum yang dijadikan penulis sebagai langkah-langkah kajina, yaitu perumusan masalah penelitian, pencarian literatur, penilaian kualitas, ekstraksi data, serta analisis dan sintesis data (Paré et al., 2015).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Beberapa penelitian psikologi sosial terbaru tentang kognisi paranoid telah menunjukkan bahwa ketika individu secara sadar merasa di bawah pengawasan, mereka cenderung berlebihan memosisikan diri sebagai target perhatian orang lain. Akibatnya, mereka membuat atribusi yang terlalu personalistik atas perilaku orang lain. Atribusi personalistik ini menumbuhkan pola ketidakpercayaan dan kecurigaan yang tinggi terhadap motif dan niat orang lain. Penelitian ini melakukan kajian atas konsekuensi dari kognisi paranoid dalam kelompok dan organisasi.

### **A. Jenis-Jenis Patologi Organisasi**

Patologi organisasi adalah ketidakteraturan jangka panjang yang signifikan dalam fungsi organisasi (Pasiieczny, 2017). Patologi organisasi dapat dianggap sebagai bagian yang jelas terisolasi dari teori organisasi dan manajemen, yang berkaitan dengan analisis penyimpangan dan generalisasi, serta

penentuan langkah-langkah perbaikan selanjutnya. Menggunakan analogi manajemen, patologi dapat didefinisikan sebagai ketidakteraturan jangka panjang yang signifikan dalam proses pengelolaan organisasi atau sebagai bagian yang terisolasi dari studi manajemen.

Kets De Vries (2003) menyatakan terdapat 5 (lima) konstelasi organisasi yang dominan dan menunjukkan organisasi yang patologis, yaitu: 1) Organisasi Dramatis (*Dramatic/Cyclothymic Organizations*). Perilaku organisasi dramatis termanifestasi dalam bentuk dorongan kuat akan perhatian publik, bersikap narsis, bertindak atas dasar insting, dan cenderung reaktif terhadap peristiwa kecil; 2) Organisasi Curigaan (*Suspicious Organizations*). Sikap yang ditunjukkan dalam organisasi ini adalah beranggapan lingkungan kerja di sekelilingnya merupakan musuh, disibukkan dengan memerangi potensi ancaman, menuntut loyalitas buta, dan mengarah pada sentralisasi kekuasaan; 3) Organisasi Kompulsif (*Compulsive Organizations*). Jenis organisasi ini disibukkan dengan hal-hal sepele, seperangkat aturan yang sangat kaku, sistem informasi yang rumit serta prosedur evaluasi yang bersifat seremonial namun detail. Organisasi kompulsif sangat teliti dalam justifikasi kesalahan, mencari-cari kesalahan karyawan, lambat dan tidak adaptif. Perilaku ini dilakukan berulang-ulang, tidak terarah, dan konstan. Hal ini dapat menghambat inisiatif karyawan karena rasa cemas akan disalahkan; 4) Organisasi Terpisah-Lepas Tangan (*Detached Organizations*). Organisasi ini dicirikan oleh suasana kerja yang tidak hangat, kurang kegembiraan, dan tidak antusias. Iklim seperti ini berasal dari pimpinan yang mengisolasi diri, dari pada berinteraksi dan berkolaborasi. Mereka percaya bahwa dengan membuat jarak komunikasi akan lebih aman bagi posisi mereka. Para pemimpin di semua tingkatan membangun wilayah kekuasaan masing-masing dan membuat penghalang yang mencegah bebasnya arus informasi; 5)

Organisasi Depresif (*Deppressive Organizations*). Pasif, kurang percaya diri, konservatisme ekstrim, dan kepicikan adalah fitur utama dari organisasi depresi. Organisasi ini memiliki rasa kebanggaan yang sangat rendah, rasa ragu-ragu yang kuat, keengganan untuk mengambil risiko, fokus pada pasar yang semakin berkurang atau ketinggalan zaman, kepemimpinan yang apatis dan tidak aktif.

Kondisi menetap berkepanjangan patologi organisasi akan memicu kegilaan organisasi (*neurotic organization*). Lingkungan kerja yang represif, over-reaktif, saling mencurigai dan menyalahkan, serta gejala neurosis lainnya akan membentuk budaya organisasi paranoid yang berimplikasi pada rendahnya kinerja sebagai akibat dari stres dan degradasi motivasi para karyawan.

## **B. Sumber/Penyebab Organisasi Depresi**

Kognisi paranoid merupakan contoh prototipe dari ketidakpercayaan dan kecurigaan irasional tersebut. Colby (dalam Subramanian, 2017) mendefinisikan kognisi paranoid sebagai delusi penganiayaan dan keyakinan salah yang konten proposisionalnya mengelompok di sekitar gagasan dilecehkan, diancam, dilukai, ditundukkan, dianiaya, dituduh, diperlakukan tidak baik, disiksa, diremehkan, difitnah, dan sebagainya, oleh orang jahat, orang lain, baik individu atau kelompok tertentu.

Penelitian terdahulu mengungkap terdapat beberapa penyebab terjadinya kognisi paranoid yang menjadi cikal bakal organisasi paranoid, antara lain: restrukturisasi (Monyei et al., 2020), gaya pimpinan (Kets De Vries dan Miller, 1984), dan politik identitas (Hernández-Lagos dan Minor, 2020).

Restrukturisasi organisasi adalah serangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengubah struktur suatu perusahaan, dalam hal portofolio, aset, struktur keuangan dan administrasi (Foster et al., 2019). Lundmark, Richter, dan Tafvelin (2022) berpendapat bahwa restrukturisasi

organisasi adalah bentuk umum dari perubahan organisasi yang didorong oleh pertimbangan strategis untuk mengadopsi struktur baru dalam menanggapi lingkungan yang berubah, atau kebutuhan untuk meningkatkan kinerja, dan secara otomatis mengubah cara orang bekerja (de Jong et al., 2016).

Rotasi/mutasi dan promosi merupakan kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) sebagai dampak adanya perubahan struktur organisasi. Dibutuhkan analisis jabatan yang komprehensif untuk mencapai hasil yang ideal. Namun, pada proses implementasinya, analisis SDM (jabatan) sering terdistorsi oleh faktor *like and dislike*, penguatan hegemoni, dan penguasaan sumber daya. Kondisi sistem seperti ini menjadi pemicu rasa tidak percaya dan was-was antar karyawan dan departemen.

Untuk mengatasi ketegangan yang disebabkan oleh restrukturisasi, gaya kepemimpinan menjadi sangat penting dalam mengawal masa transisi (Day, Crown dan Ivany, 2017). Perilaku pemimpin telah berulang kali diidentifikasi sebagai sumber daya penting dalam mengukur keberhasilan perubahan dalam organisasi dan mengurangi efek negatif perubahan terhadap kinerja pegawai. Idealnya, pimpinan secara aktif memberdayakan karyawan untuk terlibat dalam proses perubahan, memberi mereka dukungan dalam memecahkan masalah dan menghilangkan hambatan, serta membantu mereka beradaptasi dengan peran dan tugas baru (Stouten et al., 2018).

Realitasnya, keterlibatan pimpinan dalam perubahan tidak jarang bertendensi negatif. Pimpinan cenderung tidak tanggap ketika karyawan membutuhkan arahan dan bimbingannya. Pimpinan tidak menguasai tugas yang menjadi otoritasnya dan terbiasa menyerahkan pekerjaannya kepada bawahan (Mattayang, 2019). Kondisi ini menjadi pemicu stres karyawan, karena karyawan merasa dibebani tanggung jawab di luar kapasitas pikirnya namun dipaksa untuk melakukan atas dasar instruksi yang

melekat pada kewenangan pimpinannya (Richardson, 2017). Pada situasi ini, karyawan akan saling menyalahkan atas kegagalan kerja masing-masing. Kesalahan luaran pekerjaan satu bagian tentunya akan berdampak lemahnya luaran pekerjaan di bidang lainnya, karena sistem merupakan kumpulan tugas yang saling berinteraksi dan berkontribusi. Pada titik tertentu, akan terpupuk rasa ketidakpercayaan serta curiga berlebihan terhadap orang lain. Kognisi ini berkontribusi terhadap kegilaan organisasi (paranoid), yang direpresentasikan gejala *overthinking*, delusi, anxiety (kecemasan), dan perilaku gangguan mental lainnya.

Strategi dan struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh kepribadian manajer puncak (*top level management*) (Kets De Vries dan Miller, 1984). Hubungan interpersonal yang negatif antara pimpinan dan bawahan memperuncing kondisi organisasi paranoid. Dalam organisasi paranoid, pimpinan memiliki karakter konservatif, ditunjukkan oleh sikap menghindari perubahan (*status quo*), tidak mau berinovasi, dan ketakutan menghadapi risiko (Schaerer, Foulk, dan Tu, 2021), cenderung reaktif daripada proaktif (Schwarz, 2007).

Situasi berkelanjutan dalam organisasi paranoid akan membentuk polarisasi interpersonal maupun antar kelompok departemen yang berimplikasi kepada persaingan tidak sehat dalam organisasi (Naidoo dan Sutherland, 2016). Tiap individu akan membangun benteng dan menyiapkan alat perang untuk mempertahankan keamanan diri. Pun demikian kelompok departemen, mereka membatasi diri dalam interaksi untuk menjamin kedaulatan otoritas dari gangguan fungsional departemen lainnya. Integrasi sosial akan menjadi konsekuensi utama atas terpeliharanya kognisi sosial seperti ini. Primordialisme sektoral fungsi departemen akan memicu kegagalan fungsional organisasi. Lebih jauh, akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku politik selalu melibatkan kelompok-kelompok sosial, baik yang berbentuk jaringan konkret dan pertemuan individu seperti kelompok oposisi, demonstran, pemerintah, kader atau komite, baik lembaga skala besar atau komunitas imajiner. Interaksi seluruh elemen tersebut berpengaruh terhadap perilaku individu dalam memosisikan diri dalam lingkungan sosial, sehingga membentuk identitas sosial. Menurut teori identitas sosial, individu mendefinisikan rasa diri dalam lingkungan sosial atau keanggotaan kelompok (Hogg et al., 2012).

Identitas sosial memaksa individu untuk melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan eksternalnya yang membentuk tingkat efikasi diri (*self-efficacy*), yaitu suatu keyakinan dan penilaian individu tentang kemampuan mereka untuk menjalankan perilaku tertentu dalam mengatasi situasi (Bandura dalam Guan dan So, 2016). Efikasi diri berimplikasi terhadap tingkat produktivitas, tingkat stres, dan kesehatan mental karyawan dalam menghadapi berbagai tuntutan kerja yang harus mereka penuhi.

Dinamika sosial diatas, dalam perilaku organisasi, secara praktis diarahkan pada sebuah keputusan politis atas dasar otoritas formal yang dimiliki sebuah jabatan dalam bentuk pemusatan kekuasaan atas sumber daya. Kelompok mayoritas membangun kanal distribusi sumber daya secara asimetris. Kohesi sosial terbentuk tidak sempurna, gerakan grup superior tersebut menyebabkan jurang antara ekspektasi sosial dan realitas praksis dalam kehidupan berorganisasi. Selanjutnya, konsep ini dinamai politik identitas. Berbagai bentuk baru praktik intoleransi dan kekerasan lahir sebagai akibat politik identitas (Habibi, 2017) (Alfaqi, 2016).

Praktik politik identitas yang digunakan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan turunnya tingkat kepercayaan, kecurigaan berlebihan, dan stres kerja. Efek berbahaya dari kognisi paranoid pada penilaian tentang ketidakpercayaan dan kecurigaan orang lain di tempat kerja dapat dilihat dari

dua sudut pandang. Pertama, perspektif tentang bagaimana mereka mempengaruhi kepercayaan presuntif perseptor pada rekan kerja lainnya (yaitu, harapan apriori mereka tentang kepercayaan orang lain). Kedua, perspektif bagaimana mereka mempengaruhi atribusi yang mereka buat tentang perilaku orang lain yang diamati (Subramanian, 2017). Situasi berkelanjutan pada kondisi semacam ini akan menyebabkan stagnansi proses manajemen, disintegrasi sosial, dan kegagalan fungsi organisasi secara sistemik.

### C. Fase Konflik Organisasi

Konflik adalah hal yang wajar dan merupakan fenomena yang biasa terjadi di semua bidang kehidupan. Bagian tak terelakkan dari keberadaan manusia yang dapat dianggap sebagai suatu kondisi di mana kepentingan, tujuan atau ambisi dua atau lebih individu mengalami kesenjangan (Chaudhry, Masood and Asif, 2015). Pada titik tertentu, situasi ini dapat meningkat menjadi konflik afektif karena masuknya emosi negatif dalam perilaku individunya (John-Eke and Akintokunbo, 2020).

Terdapat tiga fase/tahap pembentukan konflik (Sudarmanto dkk., 2021), yaitu: *Fase Pertama*. Perselisihan dan permasalahan kecil sehari-hari. Konflik tahap ini belum menimbulkan ancaman pada para pihak. Ditandai dengan terjadinya permasalahan kecil yang kerap berulang setiap hari. Perbedaan watak yang menggambarkan kepribadian manusia menghasilkan gaya mengatasi konflik yang beragam seiring dengan perubahan fenomena dalam keseharian aktivitas organisasi. Untuk mengatasi konflik pada fase pertama ini dapat diperoleh dengan cara menghindari sumber konflik atau membuat sebuah forum diskusi untuk *brainstorming* (mengemukakan pendapat secara bebas dan terbuka), *problem solving* (mencari alternatif solusi bersama), diarahkan untuk bersedia mendengarkan dan menerima pendapat orang lain, dan proaktif dalam forum diskusi.

*Fase Kedua.* Tantangan yang lebih besar. Tahap kedua dalam konflik berlangsung dalam jangka panjang serta membawa dampak yang memicu amarah yang lebih tinggi. Unsur persaingan kental mewarnai konflik pada fase ini dilandasi oleh prinsip menang atau kalah. Masalah organisasi mulai dibawa ke dalam ranah pribadi, stereotip, dan menggunakan insinuasikan untuk memancing amarah lawan. Setiap orang berusaha menjaga marwahnya dengan cara melawan atau menyelamatkan diri. Polarisasi dan friksi menguat, membentuk faksi-faksi dengan misi mempertahankan kepentingan kelompok.

*Fase Ketiga.* Pertarungan terbuka. Pada kondisi terdesak dan emosional, seseorang yang profesional sekalipun dapat melakukan reaksi negatif guna menjaga harga diri dan kepentingannya. Motivasi pun berubah, dari mempertahankan argumen menjadi melenyapkan pihak lawan. Setiap orang dan atau kelompok akan mencari pembenaran untuk menghukumi lawan. Pihak-pihak yang bertengkar mulai kehilangan objektivitas, melupakan integritas, berambisi untuk menjadi yang teratas. Fase ini dapat teratasi apabila pihak-pihak yang bertikai kembali kepada akal budi, pikiran yang jernih, dan menyepakati kembali bahwa keutuhan organisasi lebih tinggi dibanding dengan kepentingan pribadi. Tentunya peran pimpinan diperlukan untuk memediasi, menjembatani aspirasi, dan memberikan alternatif solusi.

Untuk mengukur tingkat konflik dapat digunakan model eskalasi yang dikembangkan oleh Proksch (2016). Model ini menggambarkan kecenderungan inheren yang mendasari terjadinya konflik, mengamati dan mengurai fenomena yang disusun secara linier. Rangkaian proses konflik dalam model ini dimulai dengan (1) penguatan kedudukan (*entrenchment positions*). Setiap pihak akan menyiapkan argumen subjektif, memperkuat jaringan untuk mendominasi forum. (2) proses debat (*Debate*) dimulai. Para pihak bersikukuh dalam argumennya, intoleran terhadap

perbedaan perspektif, dan menghakimi untuk menghukumi. Selanjutnya (3) fokus kepada tujuan (*attain their goals*) daripada berdialog. Masing-masing pihak menutup ruang diskusi, represif, menggunakan kekerasan verbal apabila diperlukan. Apabila konflik terus meningkat, mulai memosisikan pihak lain bukan sebagai lawan debat (4) tetapi lebih sebagai masalah yang harus dituntaskan (*problem to be solved*). Pada waktu yang sama, salah satu pihak berusaha untuk meningkatkan citranya. Tahap berikutnya (5), berupaya untuk menjatuhkan wibawa lawan, membunuh karakter dan merusak citranya di hadapan publik (*damage the opponent*). Hal tersebut ditujukan (6) untuk memberikan ancaman terhadap lawan dengan cara menekan dan melukai (*injuring the opponent*). Kekerasan verbal dilakukan apabila diperlukan. Reaksinya berupa (7) hantaman destruktif terbatas (*limited destructive blows*) yang ditujukan untuk menguasai dengan proses penghancuran pertahanan lawan. Berikutnya melakukan (8) upaya fragmentasi (*fragmentation*), yaitu mencederai lawan secara agresif, dibuat tidak berdaya. Pada akhirnya, pencapaian eskalasi tertinggi (9), salah satu pihak menjatuhkan lawan ke jurang yang dalam (*drag the opponent*).

#### **D. Organisasi Paranoid dan Disintegrasi Sosial-Manajemen**

Disintegrasi sosial dalam manajemen-organisasi terjadi jika: *Pertama*, pada tingkat pimpinan dan karyawan, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal (Rivai dkk., 2014) menghindari intensitas interaksi. Jarak komunikasi diantara pihak manajemen dan karyawan mengikis kepercayaan atas tujuan dan niat baik manajemen, sehingga tercipta *distrust* yang semakin lebar antara keduanya. Kesenjangan dapat terjadi karena perbedaan sudut pandang, rasa diperlakukan tidak adil dan komunikasi yang tertutup (Nasor, 2013). Teknik komunikasi yang dibangun oleh pimpinan

bersifat koersif, yaitu pemberian instruksi dengan cara paksaan yang dibumbui sentimentil, sehingga akan menimbulkan rasa takut, ketundukan hipokrit, dan kepatuhan semu.

*Kedua*, terdapat pertentangan dalam memaknai norma dan nilai-nilai sosial. Menurut Rachman (2013) nilai sosial dicirikan oleh: bangunan kukuh interaksi sosial, proses transformasi yang ideal, proses belajar sistemik, ketercukupan pemenuhan kebutuhan, keragaman, tingkat penerimaan nilai, pengaruh nilai terhadap perilaku, dan asumsi. Distorsi yang terjadi dalam memahami dan mengalami unsur-unsur nilai sosial tersebut menimbulkan disensus dan memicu disintegrasi sosial. *Ketiga*, inkonsistensi norma dan peraturan sebagai akibat reaksi berlebihan dan perilaku impulsif pimpinan dalam menanggapi sebuah fenomena. Impulsivitas adalah sifat kompleks yang terkait dengan berbagai perilaku maladaptif, termasuk banyak bentuk psikopatologi (Davis dkk., 2013), kecenderungan untuk bertindak cepat tanpa mempertimbangkan konsekuensi yang lebih luas, terutama risiko yang akan terjadi di masa yang akan datang atas tindakan pelakunya.

Dalam kuadran zona bahaya, situasi ini diwakili oleh tingkat kecemasan dan konflik yang tinggi dalam organisasi. Sejumlah tekanan otoritatif menyumbang kondisi stres karyawan, konflik antar kelompok, persaingan tidak sehat, dan zona perang dalam organisasi (Prewitt dan Weil, 2014). Krisis berawal dari nilai, keyakinan, budaya, atau perilaku organisasi yang menjadi tidak selaras dengan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Pimpinan yang mampu membaca sinyal krisis yang akan datang dan memahami bagaimana memanfaatkan urgensi yang ditimbulkan oleh situasi tersebut, dapat mengurangi potensi bahaya dan memanfaatkan sepenuhnya peluang yang dapat diraih melalui manajemen konflik yang tepat.

Rasa takut, cemas, curiga, dan atribut kognisi sosial lainnya, mengarahkan karyawan pada kondisi paranoid.

Paradoksal proses manajemen berlaku manakala sikap membangun individu atau kelompok diikuti oleh perilaku destruktif kelompok lainnya. Carut marut organisasi berkembang secara proliferaatif dikarenakan masing-masing pihak merasa bahwa mereka pada lokus kebenaran, sedangkan pihak lain adalah sumber kegagalan dan musuh yang harus diperangi. Ketegangan dan konflik yang terpelihara secara berkepanjangan menjadi kesepakatan kolektif dalam menjalankan aktivitas organisasi dan mewujudkan menjadi organisasi paranoid.

### **E. Ikhtiar Untuk Mencegah dan Mengatasi Organisasi Paranoid**

Paranoid adalah keyakinan tak berdasar bahwa orang lain memiliki niat bermusuhan dan ingin menyebabkan kerugian bagi pribadi (Garety & Freeman, 2013). Merupakan gejala inti dari psikosis, dan fase pertama yang lazim terjadi pada lebih dari 70% penderita (Coid dkk., 2013). Gangguan paranoid berlaku seiring dengan isolasi sosial, delusi, perilaku eksentrik, dan kecurigaan. Rendahnya rasa percaya menjadi faktor kuat dalam melakukan berbagai upaya isolasi dari lingkungan sosial tempat dimana karyawan bekerja. Sikap ini menjadi sebuah perilaku kolektif yang disepakati publik (pimpinan-karyawan) sehingga menghasilkan rangkaian aksi reaksi yang dapat merugikan organisasi dikemudian hari, menjelma menjadi organisasi paranoid.

Masalah ketidakpercayaan dan kecurigaan di tempat kerja menyebabkan kurangnya kohesi dalam upaya organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Inesi dkk., 2012) Kurangnya kepercayaan di antara kelompok-kelompok orang yang bekerja bersama untuk tujuan bersama (yang menjadi ciri organisasi dalam definisi klasik) menyebabkan banyak masalah yang pada akhirnya mengakibatkan organisasi yang disfungsi (Subramanian, 2017b).

Dalam rangka menghindari kerusakan organisasi yang lebih besar, diperlukan upaya yang massif, terstruktur, dan

sistematis untuk mencegah dan mengatasinya. Berdasarkan gejala dan penyebabnya, dapat dirumuskan beberapa alternatif solusi yang dapat diterapkan dalam menghadapi organisasi paranoid, yaitu: manajemen konflik, internalisasi nilai-nilai sosial, dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat.

### **Manajemen Konflik**

Setiap organisasi memiliki keinginan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif tanpa adanya pengaruh negatif yang dapat menghambat pencapaian tujuan individu dan organisasi. Oleh karena itu, efektivitas organisasi yang mencakup kepuasan pelanggan, serta kualitas kehidupan lingkungan bekerja, sangat penting bagi setiap institusi. Namun demikian, konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari karena karyawan bersaing untuk otoritas, posisi, pengakuan, perebutan sumber daya, dan lain sebagainya (John-Eke & Akintokunbo, 2020).

Konflik dapat menyebabkan disfungsi organisasi manakala berdampak negatif, ketika menimbulkan resistensi terhadap perubahan, kegaduhan, ketidakpercayaan hubungan interpersonal, rendahnya produktivitas, dan ketidakefektivan organisasi (Tabitha & Florence, 2019). Sebaliknya, konflik dapat bersifat fungsional apabila memberikan dampak positif, ketika meningkatkan kreativitas, pengembangan kemampuan karyawan, merangsang diskusi dan umpan balik yang konstruktif (Chaudhry, Masood & Asif, 2015).

Kemunculan aspek positif dan negatif sebagai akibat lahirnya konflik ditentukan oleh pengelolaan/manajemen konflik yang relevan dengan situasi konflik yang dihadapi. Terlepas dari apakah organisasi usaha skala kecil atau perusahaan multinasional, lembaga sektor publik atau organisasi nirlaba, cara menangani konflik hampir tidak berbeda antara berbagai jenis organisasi. Metode pengelolaan konflik

sangat bervariasi, tetapi dapat direduksi menjadi empat bentuk dasar, sebagai berikut (Proksch, 2016), yaitu: *Pertama, tindakan separatif*. Merupakan langkah-langkah yang diarahkan untuk memisahkan pihak-pihak yang bertikai, dengan demikian menarik permadani dari bawah konflik. Dapat berupa pemindahan karyawan ke bagian lain dari organisasi (rotasi/mutasi). Bentuk ini relatif sering digunakan dan merupakan bentuk manajemen konflik klasik. Pemisahan ini diharapkan dapat menghindarkan pertemuan ego dan argumen yang tak berujung diantara karyawan yang berselisih.

*Kedua, tindakan terhadap masalah*. Langkah ini secara teknis melibatkan orang-orang di luar lingkaran konflik (independen), melalui proses identifikasi, analisis masalah, dan perumusan masalah. Kemudian menyusun peraturan, pedoman atau standar yang bertujuan untuk mencegah terulangnya konflik yang sama. *Ketiga, tindakan bagi individu/karyawan*. Tindakan bagi karyawan ditujukan untuk mencari solusi pada tingkat individu. Organisasi dapat memberikan *treatment* dalam bentuk diskusi secara pribadi (tertutup), atau pelatihan pengembangan kemampuan afektif. Metode ini berorientasi pada penyelesaian argumentatif orang-orang yang bertikai. Jika konflik tidak dapat diluruskan melalui diskusi, seseorang akan mencari kambing hitam, menyalahkan orang lain, menjustifikasi kebenaran dan kesalahan. Diskusi pribadi membantu para pihak untuk dapat lebih memahami dan menangani situasi konflik yang tinggi, melepaskan ketegangan dan mengekspresikan pendapat mereka sendiri. Diskusi diarahkan agar karyawan bersedia menerima perbedaan pendapat, sudut pandang, dan gaya komunikasi. Dalam konteks profesional, pendekatan ini memiliki keterbatasan, karena konflik tidak (hanya) muncul dari struktur kepribadian yang berbeda, sejumlah faktor besar lainnya ikut memainkan peran yang secara simultan

menyebabkan konflik, yaitu kerangka acuan kerja organisasi, habituasi, struktur kekuasaan dan keterbatasan sumber daya. *Keempat*, tindakan integratif. Pendekatan integratif melibatkan pihak-pihak yang berselisih untuk memeriksa masalah bersama-sama. Hal ini dilakukan dengan memberi ruang klarifikasi, membentuk tim pengembangan atau mediasi. Langkah ini mendorong komunikasi secara langsung, menghilangkan kondisi kebuntuan dan meningkatkan interaksi, sehingga memfasilitasi penyelesaian konflik. Perspektif saling ketergantungan hendaknya diubah menjadi simbiosis mutualisme (saling menguntungkan) sehingga mendorong terciptanya kerjasama tim.

### **Internalisasi Nilai-Nilai Sosial**

Visi merupakan kondisi ideal yang ingin dicapai sebuah organisasi di masa yang akan datang. Merupakan cita-cita luhur para pendiri dan pendahulu. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, diperlukan sebuah nilai-nilai sosial yang terinternalisasi dalam pribadi karyawan, diejawantahkan melalui perilaku individu, dan menjadi sebuah budaya organisasi. Sedangkan nilai sosial merupakan apresiasi yang diberikan masyarakat atas segala hal yang dianggap baik, utama, berbudi luhur, layak, dan memiliki daya fungsional terhadap perkembangan, hubungan baik antar manusia, dan kebaikan hidup secara umum (Risdi, 2019).

Konsensus atas nilai sosial dalam organisasi yang merupakan falsafah hidup organisasi tidak hanya sekadar pemahaman dan pengetahuan belaka, namun harus menjadi nafas pikiran dan gerak bagi setiap individu atau karyawan. Nilai-nilai kebaikan ini dikristalisasi dalam perilaku sikap saling menghargai, toleran terhadap perbedaan, saling mengembangkan, mewujudkan integritas dan profesionalitas kerja. Melalui proses internalisasi nilai-nilai sosial, diharapkan dapat meningkatkan rasa saling memiliki, menumbuhkan kepercayaan kepada rekan

kerja, mengentalkan budaya gotong royong dalam meraih produktivitas.

### **Penerapan Gaya Kepemimpinan yang Tepat**

Upaya konsepsi gaya kepemimpinan ideal selalu terbentur pada asumsi dimensionalitas, yaitu dimensi manusia dan dimensi tugas. Padahal, kompleksitas dan derasnya laju perubahan lingkungan bisnis menuntut elastisitas ukuran seperti tingkat aktivitas, atributif karakteristik, dan derajat kepentingan. Objek tindakan tidak boleh disempitkan pada dimensi manusia (karyawan) dan tugasnya saja, karena sistem dalam organisasi melibatkan dua pihak, yaitu pemimpin dan yang dipimpin (pengikut/karyawan) serta faktor-faktor situasional. Oleh karena itu, identifikasi masalah seharusnya diarahkan pada analisis subjek (pemimpin) dan objek - karyawan beserta tugas yang melekat pada dirinya-. Sehingga terwujud keadilan perspektif dalam mengurai masalah dan merumuskan alternatif solusi.

Dalam upaya menggambarkan konsep kepemimpinan, berbagai teori kepemimpinan telah disajikan hingga saat ini. Menilik perkembangan sejarah, terjadi beberapa pergeseran dalam studi kepemimpinan, memunculkan pendekatan baru yang mengarah pada konsep kepemimpinan transformasional (Mostafa et al., 2015).

Kepemimpinan transformasional sering juga disebut kepemimpinan kharismatik, yaitu kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi melampaui harapan (Kotamena, Senjaya, and Prasetya, 2020). Timbul kepercayaan, rasa kagum, dan hormat dari karyawan kepada pemimpinnya yang berpengaruh kepada motivasi karyawan untuk membuat prestasi melebihi standar kinerja yang dibuat pimpinan. Model kepemimpinan yang berkembang secara cepat dalam beberapa dekade ini didasarkan pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para karyawan.

Kepemimpinan transformasional menekankan pada pemenuhan kebutuhan dasar dan pemenuhan keinginan yang lebih tinggi dengan menginspirasi bawahan untuk memberikan kebaruan solusi dan menciptakan tempat kerja yang lebih baik. Efektivitas kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan dampak perilaku pemimpin terhadap kinerja karyawan.

Bass dan Avolio dalam Mostafa et al. (2015) menyebutkan terdapat empat cara bagi seorang pemimpin dalam mentransformasikan bawahannya, yaitu: (1) *Idealized influence*, mengembangkan visi bersama dan meningkatkan hubungan emosional dengan karyawan, (2) *Individualized consideration*, konsentrasi pada identifikasi kebutuhan individu dan pemberdayaan karyawan dalam rangka membangun iklim belajar, (3) *Intellectual stimulation*, mendorong budaya berbagi pengetahuan untuk menghasilkan ide dan solusi yang lebih inovatif, (4) *Inspirational motivation*, meningkatkan kapasitas manusia dengan cara menginspirasi, sehingga dapat mencapai tingkat harapan yang lebih tinggi dari ekspektasi karyawan sebelumnya. Pada intinya, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tanggap terhadap perubahan dan mengarahkan kepada upaya pembaharuan.

## SIMPULAN

Untuk memahami secara utuh dampak buruk organisasi paranoid terhadap masa depan organisasi, perlu dikaji mengenai jenis-jenis penyakit dalam suatu organisasi juga penyebab terjadinya organisasi paranoid. Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, terdapat 5 (lima) jenis organisasi patologis, yaitu organisasi dramatis, organisasi curigaan, organisasi kompulsif, organisasi terpisah-lepas tangan, dan organisasi depresif. Adapun yang menjadi sumber utama terjadinya organisasi paranoid adalah restrukturisasi, gaya kepemimpinan, dan politik identitas.

Apabila tidak ditangani secara serius, pembiaran kondisi organisasi paranoid menyebabkan konflik yang meluas dan mengakar serta berimplikasi kepada disintegrasi sosial-manajemen. Hal ini akan berkontribusi terhadap disfungsi manajemen dan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Diperlukan upaya yang massif, terstruktur, dan sistematis untuk mencegah dan mengatasi konsekuensi negatif kondisi organisasi paranoid. Penelitian ini merekomendasikan beberapa variabel yang harus diperhatikan dan diimplementasikan oleh manajemen, yaitu manajemen konflik, internalisasi nilai-nilai sosial, dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfaqi, M. Z. (2016). Memahami Indonesia Melalui Perspektif Nasionalisme, Politik identitas, serta Solidaritas. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 28(2).
- Bandur, A. (2016). *Penelitian Kualitatif: Metodologi, Desain, dan Teknik Analisis Data* (Pertama). Mitra Wacana Media.
- Barlow, D. H., & Durand, V. M. (2015). *Abnormal Psychology: An Integrative Approach* (7th ed.). Cengage Learning.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (2012). *Tafsir Sosial Atas Kenyataan: Risalah tentang Sosiologi Pengetahuan* (I. Ahmad & T. Noorjaya (eds.); Kesembilan). LP3ES.
- Chaudhry, Masood, A., & Asif, R. (2015). Organizational conflict and conflict management. *Journal of Business and Management Research*, 9(May), 238–244.
- Coid, J. W., Ullrich, S., Kallis, C., Keers, R., Barker, D., Cowden, F., & Stamps, R. (2013). The relationship between delusions and violence: findings from the East London first episode psychosis study. *JAMA Psychiatry*, 70(5), 465–471.
- Davis, F. C., Knodt, A. R., Sporns, O.,

- Lahey, B. B., Zald, D. H., Brigidi, B. D., & Hariri, A. R. (2013). Impulsivity and the Modular Organization of Resting-State Neural Networks. *Cerebral Cortex*, 23(6), 1444–1452.
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational Change and Employee Burnout: The Moderating Effects of Support and Job Control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., & Mockaĸo, Z. (2016). The Impact of Restructuring On Employee Well-Being: A Systematic Review of Longitudinal Studies. *Work & Stress*, 30(1), 91–114. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710>
- Ernas, S. (2018). Dari Konflik ke Integrasi Sosial: Pelajaran dari Ambon-Maluku. *International Journal of Islamic Thought*, 14(1), 99–111. <https://doi.org/10.24035/ijit.14.2018.009>
- Espen Eckbo, B., & Thorburn, K. S. (2012). Corporate Restructuring. *Foundations and Trends in Finance*, 7(3), 159–288. <https://doi.org/10.1561/05000000028>
- Foster, W. M., Hassard, J. S., Morris, J., & Cox, J. W. (2019). The Changing Nature of Managerial Work: The Effects of Corporate Restructuring on Management Jobs and Career. *Human Relations*, 72(3), 473–504.
- Garety, P. A., & Freeman, D. (2013). The Past And Future of Delusions Research: From The Inexplicable to The Treatable. *The British Journal of Psychiatry*, 203(5), 327–333.
- Guan, M., & So, J. (2016). Influence of social Identity on Self-Efficacy Beliefs Through Perceived Social Support: A social identity theory perspective. *Communication Studies*, 67(5), 588–604.
- Habibi, M. (2017). *Analisis Politik Identitas di Indonesia*. INA-Rxiv.
- Hamed Hilal, A., & Said Alabri, S. (2013). Using NVivo For Data Analysis In Qualitative Research. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 2(2), 181–186.
- Hardani, Aulia, N. H., Adriani, H., Ustiawaty, J., Fardani, R. A., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (H. Abadi (ed.); Pertama). Pustaka Ilmu.
- Hasan, D. H. (2013). Disintegrasi: Suatu Tinjauan Sosiologis. *Jurnal Academisa Fisip Untad*, 05(02), 1101–1109.
- Hendrika, I., & Setiawan, A. (2017). Pengaruh Paranoia Behaviour Dalam Menetapkan Keputusan Terkait Internal Control Bagi Pengusaha. *Profesionalisme Akuntan Menuju Sustainable Business Practice*, 791–797.
- Hernández-Lagos, P., & Minor, D. (2020). Political Identity and Trust. *Quarterly Journal of Political Science*, 15(3), 337–367. [https://doi.org/10.1561/100.00018063\\_app](https://doi.org/10.1561/100.00018063_app)
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). The Social Identity Theory of Leadership: Theoretical Origins, Research Findings, and Conceptual Developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Ihionkhan, D., & Paul Itua, O. (2018). Organizational Paranoia and Employee Performance: A Case of Nigerian Bottling Company and Seven Up Bottling Company, Benin Plants, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 8(11), 101–110. <https://doi.org/10.30845/ijhss.v8n11p12>
- Inesi, M. E., Gruenfeld, D. H., & Galinsky, A. D. (2012). How Power Corrupts Relationships: Cynical Attributions

- for Others' Generous Acts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 795–803.
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i5/7198>
- Kets De Vries, M. (2003). *Faculty & Research Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics Working Paper Series*.
- Kets De Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35–55. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050104>
- Kilduff, G. J., Galinsky, A. D., Gallo, E., & James Reade, J. (2016). Whatever it Takes to Win: Rivalry Increases Unethical Behavior. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1508–1534. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0545>
- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? *International Journal of Sociology, Policy and Law*, 01(01), 35–43. <http://www.ijospl.org>
- Lavin, R., Bucci, S., Varese, F., & Berry, K. (2020). The Relationship Between Insecure Attachment And Paranoia In Psychosis: A Systematic Literature Review. *British Journal of Clinical Psychology*, 59(1), 39–65. <https://doi.org/10.1111/bjc.12231>
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40–58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>
- Mahdayeni, M., Alhaddad, M. R., & Saleh, A. S. (2019). Manusia dan Kebudayaan (Manusia dan Sejarah Kebudayaan, Manusia dalam Keanekaragaman Budaya dan Peradaban, Manusia dan Sumber Penghidupan). *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 154–165. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v7i2.1125>
- Marheni, A., Rustika, I. M., Indrawati, K. R., Vembriati, N., Lestari, M. D., & Supriyadi. (2016). *Psikologi Abnormal (Pertama)*. Universitas Udayana.
- Mattayang, B. (2019). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA | Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), 45. <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>
- Meisel, S. F., Garety, P. A., Stahl, D., & Valmaggia, L. R. (2018). Interpersonal Processes in Paranoia: A Systematic review. *Psychological Medicine*, 48(14), 2299–2312. <https://doi.org/10.1017/S0033291718000491>
- Monyei, Francis, E., Agbaeze Emmanuel, K., & Emmanuel, I. E. (2020). Organisational Paranoia And Employees ' Commitment : Mediating Effect Of Human Resources Policies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(02), 5172–5185. <http://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Organisational-Paranoia-And-Employees-Commitment-Mediating-Effect-Of-Human-Resources-Policies.pdf>
- Mostafa, M., Ghasabeh, S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). Leading in Globalised Markets: the Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Muspawi, M. (2014). *Manajemen Konflik*

- (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi) meyranti h tialo. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, 16(2), 41–46.
- Naidoo, S., & Sutherland, M. (2016). A Management Dilemma: Positioning Employees For Internal Competition Versus Internal Collaboration. Is Coopetition Possible? *South African Journal of Business Management*, 47(1), 75–87.
- Nasor, M. (2013). Teknik Komunikasi Dalam Perubahan Sosial. *Ijtimaityya*, 6(1), 79–96.
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing Information Systems Knowledge: A Typology of Literature Reviews. *Information & Management*, 5(2), 99–183.
- Pasieczny, J. (2017). Organisational Pathologies Under Conditions of Economic Downswing. *Economics and Culture*, 14(1), 21–30. <https://doi.org/10.1515/jec-2017-0002>
- Prewitt, J. E., & Weil, R. (2014). Organizational Opportunities Endemic In Crisis Leadership. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 72.
- Proksch, S. (2016). *Conflict Management*. Springer.
- Rachman, M. (2013). Pengembangan Pendidikan Karakter Berwawasan Konservasi Nilai-Nilai Sosial. *Forum Ilmu Sosial*, 40(1), 1–15.
- Richardson, K. M. (2017). Managing Employee Stress And Wellness in The New Millennium. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 423–428. <https://doi.org/10.1037/ocp0000066>
- Risdi, A. (2019). *Nilai-Nilai Sosial* (Edisi Pert). CV. Iqro.
- Rivai, V., Ramli, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Saunders, M. N. K., Dietz, G., & Thornhill, A. (2014). Trust and Distrust: Polar Opposites, or Independent but Co-Existing? *Human Relations*, 67(6), 639–665.
- Schaerer, M., Foulk, T., & Tu, M. H. (2021). Just Because You're Powerless Doesn't Mean They Aren't Out to Get You: Low Power, Paranoia, and Aggression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 1–20.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2012). *Organizational Behavior* (12th Editi). John Wiley & Sons, Inc.
- Schwarz, J. O. (2007). Assessing Future Disorders in Organizations: Implications For Diagnosing and Treating Schizophrenic, Depressed or Paranoid Organizations. *Foresight*, 9(2), 15–26. <https://doi.org/10.1108/14636680710737722>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating The Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Subramanian, K. R. (2017a). *Organizational Paranoia and the Consequent Dysfunction*. 6(12), 7121–7134.
- Subramanian, K. R. (2017b). *Organizational Paranoia and the Consequent Dysfunction*. 6(January), 7121–7134.
- Sudarmanto, E., Sari, D. P., Tjahjana, D., Wibowo, E., Mardiana, S. S., Purba, B., Purba, S., Tjiptadi, D. D., Kato, I., & Manalu, N. V. (2021). *Manajemen Konflik* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Tabitha, M., & Florence, G. (2019). Conflicts and Conflict Management in Modern Organizations-A Pre-Conflict Resolution Environment Approach. *International Journal of*

*Scientific and Research Publications*,  
9(8), 2250–3153.

Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(August), 112–137.

<https://doi.org/10.17705/1cais.03706>

Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. (Edisi Pertama). CV. Patra Media Grafindo.

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.

<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>