



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Perilaku yang Dipersepsikan Memiliki Karakteristik *Pathological Lying* terhadap Iklim Organisasi: Studi Kasus pada Kantor X

Ratna Susilawati¹, Kabul Wahyu Utomo², Neuneung Ratna Hayati³

¹Universitas Terbuka, Mataram, Indonesia, gera.pee@gmail.com

²Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id

³Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, neuneung.ratna@gmail.com

Corresponding Author: gera.pee@gmail.com¹

Abstract: *Organizational climate is an important factor influencing organizational effectiveness, workplace relationships, and employee performance. One factor that may disrupt organizational climate is persistent and chronic deceptive behaviour. This study aims to examine how behaviour perceived as having characteristics of pathological lying (pseudologia fantastica) in the form of mythomania manifests in workplace interactions and how it influences organizational climate within a public sector organization referred to as Office X. This research employed a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews with 6 informants, field observations, and document reviews, and were analysed using thematic analysis supported by NVivo 12 software. The findings indicate that behaviour perceived to exhibit mythomania characteristics influences the organizational climate through a gradual process. This process begins with information dominance and power relations, followed by information distortion and communication manipulation, internal and external conflicts, declining trust, and obstructed organizational communication. These factors create a less conducive work environment, which leads employees to withdraw and ultimately weakens the organizational climate. The study further identifies leadership non-neutrality as an amplifying factor that intensifies the negative effects throughout these processes. When leaders are perceived as lacking objectivity in verifying information and managing conflicts, the impact of such behaviour expands into an unconducive work environment, increased employee vigilance, and a weakened organizational climate. This study contributes to the organizational behaviour literature by demonstrating that the influence of pathological lying in the form of mythomania on organizational climate is indirect and contingent upon leadership quality within the organization.*

Keyword: *pathological lying, mythomania, organizational climate, organizational trust, leadership, public sector organization*

Abstrak: Iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas organisasi, kualitas hubungan kerja, serta kinerja pegawai. Salah satu faktor yang berpotensi mengganggu iklim organisasi adalah perilaku berbohong yang dilakukan secara berulang dan kronis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perilaku yang dipersepsikan

memiliki karakteristik pathological lying dalam bentuk mythomania (*pseudologia fantastica*) termanifestasi dalam interaksi kerja serta bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi iklim organisasi pada sebuah instansi pemerintah yang disamarkan sebagai Kantor X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 6 informan, observasi lapangan, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik mythomania mempengaruhi iklim organisasi melalui mekanisme yang bertahap, yaitu dominasi informasi dan relasi kuasa, distorsi informasi dan manipulasi komunikasi, konflik internal dan eksternal, penurunan kepercayaan, serta terhambatnya komunikasi organisasi yang kemudian menimbulkan suasana yang kurang kondusif yang berakibat pada penarikan diri pegawai dan melemahnya iklim organisasi. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa ketidaknetralan pimpinan berperan sebagai faktor penguat yang memperbesar dampak negatif pada setiap tahapan proses tersebut. Ketika pimpinan dipersepsikan tidak objektif dalam memverifikasi informasi dan menangani konflik, dampak perilaku tersebut berkembang menjadi suasana kerja yang tidak kondusif, meningkatnya kewaspadaan antarpegawai, serta melemahnya iklim organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa pengaruh pathological lying dalam bentuk mythomania terhadap iklim organisasi bersifat tidak langsung dan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dalam organisasi.

Kata Kunci: pathological lying, mythomania, iklim organisasi, kepercayaan organisasi, kepemimpinan, organisasi sektor publik

PENDAHULUAN

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas dan keberlangsungan suatu organisasi. Iklim organisasi merefleksikan persepsi bersama anggota organisasi terhadap lingkungan kerja yang mereka alami sehari-hari, termasuk pola komunikasi, hubungan antarpegawai, dukungan pimpinan, keadilan organisasi, serta rasa aman dalam bekerja (Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H., 2013). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kolaborasi tim, dan kinerja pegawai (Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A., 2005), (Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H., 2013). Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif dapat memicu konflik interpersonal, menurunkan produktivitas, meningkatkan stres kerja, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi (James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I., 2008). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi iklim organisasi menjadi penting, terutama pada organisasi sektor publik yang dituntut untuk menjaga kualitas pelayanan dan profesionalisme pegawai.

Salah satu fondasi utama yang membentuk iklim organisasi adalah kepercayaan (*trust*). Kepercayaan memungkinkan terjadinya komunikasi yang terbuka, kerja sama yang efektif, dan hubungan kerja yang sehat antara pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan (Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., 1995). Dalam organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi, pegawai cenderung merasa aman untuk menyampaikan pendapat, berbagi informasi, serta berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan (Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., 2002). Kepercayaan juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan mendukung proses adaptasi anggota baru terhadap lingkungan kerja (Schein, E. H., & Schein, P. A., 2021). Aspek ini menjadi semakin penting pada organisasi yang memiliki dinamika mutasi pegawai yang tinggi seperti Kantor X, sebagai lokasi penelitian.

Sebagai salah satu kantor vertikal pemerintah yang secara rutin menerima pegawai baru melalui mekanisme mutasi nasional maupun penempatan awal pasca masa pendidikan dan pelatihan, Kantor X menjadi tempat awal pembentukan pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi. Bagi pegawai baru, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku kerja, tetapi juga sebagai sarana adaptasi sosial yang menentukan bagaimana mereka membangun hubungan kerja, memahami norma organisasi, serta mengembangkan loyalitas dan komitmen terhadap institusi (Van Maanen, J., & Schein, E. H., 1979). Apabila budaya organisasi yang diterima pegawai baru dibangun di atas hubungan yang tidak sehat, konflik yang berkepanjangan, atau rendahnya kepercayaan antarpegawai, maka proses internalisasi nilai-nilai organisasi berpotensi mengalami distorsi yang dapat memengaruhi kinerja individu maupun organisasi dalam jangka panjang.

Dalam praktiknya, kepercayaan organisasi dapat terganggu oleh berbagai perilaku yang bertentangan dengan nilai kejujuran dan integritas, salah satunya adalah perilaku berbohong di tempat kerja (*workplace lying*). Literatur perilaku organisasi menunjukkan bahwa kebohongan yang terjadi dalam lingkungan kerja tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga dapat memengaruhi proses komunikasi, kualitas pengambilan keputusan, serta efektivitas kerja tim (Grover, 2005). Informasi yang tidak akurat atau sengaja dimanipulasi berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, ketidakpercayaan, konflik, dan polarisasi antarpegawai (Buller, D. B., & Burgoon, J. K., 1996). Dalam jangka panjang, kebohongan yang berulang dapat berkembang menjadi pola perilaku yang merusak iklim organisasi karena menciptakan ketidakpastian dan menurunkan keyakinan pegawai terhadap validitas informasi yang beredar dalam organisasi (Palanski, M. E., & Yammarino, F. J., 2009). Kondisi tersebut menjadi perhatian penting karena organisasi yang kehilangan fondasi kepercayaan akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kerja sama dan keterikatan sosial di antara anggotanya.

Salah satu bentuk perilaku berbohong yang mendapat perhatian dalam literatur psikologi adalah *Pathological Lying Syndrome* atau *Pseudologia Fantastica*, yang sering dikenal sebagai *Mythomania*. Kondisi ini merujuk pada kecenderungan individu untuk menyampaikan informasi yang tidak sesuai dengan fakta secara berulang dan kompulsif, sering kali disertai cerita yang dilebih-lebihkan atau dibangun sedemikian rupa untuk memperoleh perhatian, pengakuan, atau kekaguman dari orang lain (Dike, C. C., Baranoski, M., & Griffith, E. E. H., 2005). Berbeda dengan kebohongan biasa yang umumnya memiliki tujuan praktis atau keuntungan tertentu, *mythomania* lebih berkaitan dengan kebutuhan psikologis individu dan dapat berlangsung secara kronis (Curtis, D. A., & Hart, C. L., 2020). Literatur klinis menunjukkan bahwa perilaku tersebut dapat menimbulkan gangguan dalam hubungan sosial karena berpotensi merusak kredibilitas dan kepercayaan individu di mata orang lain (Healy, W., & Healy, M. T., 1915); (Dike, C. C., Baranoski, M., & Griffith, E. E. H., 2005). Sementara itu, dalam konteks organisasi, perilaku kebohongan yang berlangsung secara terus-menerus berpotensi memengaruhi kualitas komunikasi, hubungan kerja, serta persepsi pegawai terhadap keadilan dan kepemimpinan organisasi (Grover S. L., 2011). Namun demikian, kajian mengenai implikasi *mythomania* dalam lingkungan kerja masih relatif terbatas dibandingkan penelitian mengenai bentuk-bentuk perilaku kerja kontraproduktif lainnya.

Meskipun penelitian mengenai *workplace deception*, pelanggaran kepercayaan, dan perilaku kerja kontraproduktif telah berkembang cukup luas, kajian yang secara spesifik menghubungkan perilaku yang memiliki karakteristik *pathological lying* khususnya dalam bentuk *mythomania* dengan iklim organisasi masih sangat terbatas, khususnya pada konteks organisasi sektor publik di Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada aspek klinis *pathological lying* (Dike, C. C., Baranoski, M., & Griffith, E. E. H., 2005); (Curtis, D. A., & Hart, C. L., 2020) atau pada konsekuensi umum kebohongan dalam organisasi (Grover R. A., 2005); (Grover S. L., 2011), tanpa menjelaskan secara mendalam bagaimana perilaku tersebut dipersepsikan oleh anggota organisasi dan bagaimana mekanisme pengaruhnya

terhadap pembentukan iklim organisasi. Selain itu, penelitian mengenai iklim organisasi umumnya lebih banyak mengkaji pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja, sementara faktor perilaku kebohongan kronis sebagai sumber gangguan iklim organisasi masih jarang diteliti. Keterbatasan kajian tersebut menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang penting untuk diisi.

Tabel 1. Tabel Reasearch Gap

Peneliti	Fokus
Grover (2005)	<i>Workplace deception</i>
Elangovan & Shapiro (1998)	<i>Trust betrayal</i>
Curtis & Hart (2020)	<i>Pathological lying</i>
Penelitian ini	<i>Pathological lying</i> dan iklim organisasi

Sumber: Data Riset

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania* termanifestasi dalam interaksi kerja serta bagaimana perilaku tersebut dipersepsikan memengaruhi iklim organisasi pada Kantor X. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian perilaku organisasi, khususnya mengenai hubungan antara perilaku kebohongan kronis, kepercayaan organisasi, dan iklim organisasi dalam lingkungan sektor publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam persepsi, pengalaman, dan makna yang dibangun oleh pegawai terkait perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania* serta implikasinya terhadap iklim organisasi. Studi kasus dipilih karena fenomena yang diteliti bersifat kontekstual, kompleks, dan terjadi dalam lingkungan organisasi tertentu sehingga memerlukan pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika sosial yang berlangsung (Yin, 2018).

Penelitian ini berfokus pada satu organisasi sektor publik yang dalam penelitian disamakan sebagai Kantor X untuk menjaga kerahasiaan identitas organisasi dan seluruh partisipan penelitian. Pemilihan kasus dilakukan secara *purposive* karena terdapat indikasi fenomena perilaku berbohong yang berulang dan dipersepsikan oleh pegawai mempengaruhi hubungan kerja serta suasana organisasi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Kantor X, sebuah instansi vertikal pemerintah yang beroperasi di wilayah Indonesia. Pengumpulan data dilakukan secara bertahap selama periode 2022–2025 melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Rentang waktu tersebut memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika organisasi, perubahan interaksi antarpegawai, serta perkembangan persepsi pegawai terhadap fenomena yang diteliti.

Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive* sampling dengan mempertimbangkan tingkat keterlibatan, pengalaman kerja, serta pengetahuan mereka terhadap fenomena yang menjadi fokus penelitian. Informan dan obyek penelitian terdiri atas pejabat pengawas, pegawai pelaksana, dan pegawai yang pernah terlibat langsung maupun tidak langsung dalam berbagai interaksi kerja yang berkaitan dengan fenomena penelitian. Sebanyak 6 informan diwawancarai secara mendalam untuk memperoleh variasi perspektif mengenai manifestasi perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania*, dampaknya terhadap hubungan kerja, serta pengaruhnya terhadap iklim organisasi. Jumlah

informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan informasi (*information saturation*), yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan tema atau informasi baru yang signifikan.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara Mendalam dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan fokus penelitian dan landasan teoritis mengenai iklim organisasi, kepercayaan organisasi, komunikasi, kepemimpinan, serta perilaku *mythomania*. Pendekatan semi-terstruktur memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman dan persepsi informan secara lebih mendalam sekaligus menjaga konsistensi fokus penelitian. Observasi dilakukan secara partisipatif-moderat selama peneliti bekerja pada organisasi yang menjadi lokasi penelitian. Observasi difokuskan pada pola komunikasi, interaksi antarpegawai, dinamika hubungan kerja, konflik interpersonal, serta respons organisasi terhadap berbagai peristiwa yang berkaitan dengan fenomena penelitian. Catatan observasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan melakukan triangulasi data.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*) yang dikembangkan oleh (Braun, V., & Clarke, V., 2006). Analisis tematik dipilih karena mampu mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menginterpretasikan pola makna yang muncul dari data kualitatif secara sistematis. Tahapan analisis dilakukan melalui beberapa langkah Familiarisasi data, Pemberian kode awal (initial coding), Pengelompokan kode menjadi tema, Penelaahan dan penyempurnaan tema, Pendefinisian dan penamaan tema, serta Penyusunan narasi hasil penelitian. Untuk meningkatkan sistematika analisis, penelitian ini memanfaatkan perangkat lunak NVivo 12 sebagai alat bantu dalam proses pengorganisasian data, coding, pengelompokan tema, penyusunan matriks hubungan antar tema, serta visualisasi hasil analisis.

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui prinsip *trustworthiness* yang meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Lincoln, Y. S., & Guba, E. G., 1985).

Pertimbangan Etis

Penelitian ini tidak bertujuan melakukan diagnosis klinis terhadap individu tertentu. Fokus penelitian berada pada persepsi informan terhadap perilaku yang dianggap memiliki karakteristik *mythomania* serta dampaknya terhadap iklim organisasi. Seluruh identitas organisasi dan informan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan dan menghindari potensi dampak negatif terhadap pihak yang terlibat. Partisipasi informan dilakukan secara sukarela dengan persetujuan sebelumnya (*informed consent*), dan seluruh data penelitian digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dilakukan terhadap hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh dari sebelas informan yang terdiri atas pimpinan, pejabat pengawas, dan pegawai pelaksana di Kantor X. Seluruh data dianalisis menggunakan pendekatan *thematic analysis* dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12, sehingga menghasilkan beberapa tema yang dominan muncul seperti pada tabel 2 di bawah ini. Proses analisis kemudian menghasilkan lima tema utama yang menjelaskan bagaimana perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania* memengaruhi iklim organisasi.

Tabel 2. Matrix Coding Hasil Penelitian

Matriks Berdasarkan % Tema terhadap keseluruhan hasil observasi dan wawancara	Transkrip GZ	Transkrip II	Transkrip IN	Transkrip KK	Transkrip MJ
Distorsi Informasi	0%	0%	58,63%	38,15%	3,21%
Dominasi dan pengaruh	26,8%	21,94%	12,05%	6,47%	6,83%
Enggan terlibat di kantor	56,45%	4,84%	0%	38,71%	0%
Konflik dengan eksternal	24,11%	0%	0%	10,71%	49,11%
Konflik Internal	6,52%	5,07%	0%	40,58%	30,43%
Manipulatif	0%	0%	23,62%	38,96%	10,74%
Mempengaruhi psikis	15,09%	0%	0%	37,74%	35,85%
Mengambil jarak	0%	0%	0%	50,79%	23,81%
Merasa tidak dihargai	32,2%	44,07%	0%	23,73%	0%
Pelanggaran aturan dan etika	20,17%	33,48%	0%	0%	35,19%
Pemimpin tidak netral	4,78%	31,74%	0%	17,39%	38,7%
Suasana tidak kondusif	32,31%	29,23%	0%	0%	3,85%
Tidak lancarnya komunikasi	32,23%	19,91%	0%	45,02%	0%

Sumber: Data Riset

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa dampak perilaku tersebut tidak hanya terbatas pada hubungan interpersonal antarpegawai, tetapi berkembang menjadi fenomena organisasi yang memengaruhi pola komunikasi, tingkat kepercayaan, dinamika konflik, kondisi psikologis pegawai, serta kualitas kepemimpinan. Tema-tema yang muncul memiliki keterkaitan satu sama lain dan membentuk suatu mekanisme yang secara bertahap mendorong terciptanya iklim organisasi yang kurang kondusif.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh perilaku tersebut menjadi semakin kuat ketika memperoleh legitimasi informal melalui kedekatan dengan pimpinan. Dalam kondisi demikian, informasi yang disampaikan oleh individu tertentu memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan sumber informasi lainnya sehingga memengaruhi proses komunikasi dan pengambilan keputusan organisasi.

Tema 1: Dominasi dan Pengaruh dalam Relasi Kerja

Tema pertama yang muncul adalah dominasi dan pengaruh individu dalam relasi kerja. Sebagian besar informan menggambarkan adanya seorang pegawai yang memiliki kemampuan memengaruhi persepsi dan keputusan organisasi secara signifikan, meskipun secara formal tidak menduduki posisi tertinggi dalam struktur organisasi.

Dominasi tersebut muncul melalui penguasaan informasi, kedekatan dengan pimpinan, serta kemampuan membangun citra diri yang positif di hadapan berbagai pihak. Informan menjelaskan bahwa individu tersebut sering menampilkan dirinya sebagai sosok yang memiliki pengalaman, kemampuan, atau kontribusi yang lebih besar dibandingkan realitas yang diketahui oleh sebagian pegawai lainnya.

Dalam perspektif perilaku organisasi, kondisi tersebut menunjukkan adanya proses pembentukan pengaruh informal (*informal influence*) yang melampaui kewenangan struktural. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Grover R. A., 2005) yang menjelaskan bahwa individu yang mampu mengendalikan arus informasi memiliki peluang lebih besar untuk memengaruhi

persepsi organisasi. Pada konteks penelitian ini, dominasi informasi menjadi pintu masuk munculnya berbagai dinamika organisasi lainnya.

Menariknya, dominasi tersebut tidak selalu dipersepsikan negatif pada tahap awal. Beberapa informan mengakui bahwa individu tersebut sempat dianggap sebagai pegawai yang kompeten dan memiliki akses informasi yang luas. Namun, seiring berjalannya waktu, ketidaksesuaian antara informasi yang disampaikan dengan fakta yang ditemukan mulai menimbulkan keraguan di kalangan pegawai.

Tema 2: Distorsi Informasi dan Manipulasi Komunikasi

Tema kedua yang paling dominan adalah distorsi informasi dan manipulasi komunikasi. Informan secara konsisten menggambarkan adanya perbedaan informasi yang disampaikan kepada pihak yang berbeda mengenai isu yang sama. Dalam beberapa kasus, informasi yang diterima pimpinan berbeda dengan informasi yang diterima pegawai pelaksana maupun pejabat lainnya.

Kondisi tersebut menciptakan ketidakjelasan informasi dan kesulitan dalam memahami situasi organisasi secara objektif. Akibatnya, pegawai mulai melakukan verifikasi silang terhadap berbagai informasi yang beredar karena tidak lagi yakin terhadap akurasi sumber informasi tertentu.

Temuan ini menunjukkan bahwa dampak utama perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania* bukan semata-mata terletak pada kebohongan itu sendiri, melainkan pada terjadinya distorsi komunikasi organisasi. Ketika informasi tidak lagi dipercaya, fungsi komunikasi sebagai sarana koordinasi dan pengambilan keputusan menjadi terganggu.

Temuan ini mendukung teori *interpersonal deception* yang menjelaskan bahwa kebohongan tidak hanya memengaruhi hubungan antara pelaku dan penerima informasi, tetapi juga memengaruhi jaringan komunikasi yang lebih luas dalam organisasi. Distorsi informasi yang berlangsung secara berulang menciptakan ketidakpastian, meningkatkan spekulasi, dan memperlemah kualitas komunikasi organisasi.

Tema 3: Konflik Internal dan Eksternal

Tema ketiga berkaitan dengan munculnya konflik internal dan eksternal sebagai konsekuensi dari menurunnya kepercayaan organisasi. Informan menggambarkan bahwa ketidaksesuaian informasi yang berulang menimbulkan berbagai kesalahpahaman antarpegawai. Dalam beberapa situasi, konflik berkembang menjadi polarisasi kelompok yang menyebabkan hubungan kerja menjadi kurang harmonis.

Konflik internal muncul dalam bentuk saling curiga, meningkatnya jarak sosial antarpegawai, dan munculnya kelompok-kelompok informal berdasarkan tingkat kepercayaan terhadap sumber informasi tertentu. Pegawai tidak lagi menilai informasi berdasarkan substansinya, melainkan berdasarkan siapa yang menyampaikan informasi tersebut.

Selain konflik internal, penelitian juga menemukan adanya konflik yang melibatkan pihak eksternal organisasi. Beberapa informan menjelaskan bahwa dampak informasi yang tidak akurat pada akhirnya memengaruhi hubungan organisasi dengan pihak di luar kantor. Kondisi tersebut memperluas dampak perilaku individu menjadi persoalan organisasi yang lebih besar.

Temuan ini memperkuat penelitian (Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L., 1998) yang menyatakan bahwa pelanggaran kepercayaan merupakan salah satu pemicu utama konflik organisasi. Ketika kepercayaan melemah, hubungan kerja berubah dari hubungan kolaboratif menjadi hubungan defensif yang dipenuhi kewaspadaan dan kecurigaan.

Tema 4: Suasana Kerja Tidak Kondusif dan Dampak Psikologis

Tema berikutnya menunjukkan bahwa konflik dan ketidakpercayaan yang berlangsung dalam jangka waktu lama memengaruhi suasana kerja secara keseluruhan. Sebagian besar

informan menggambarkan lingkungan kerja yang penuh ketegangan, kehati-hatian, dan kecenderungan untuk membatasi komunikasi dengan pihak tertentu.

Pegawai menjadi lebih selektif dalam menyampaikan informasi serta menghindari keterlibatan dalam isu-isu yang berpotensi memicu konflik baru. Kondisi tersebut menunjukkan menurunnya tingkat *psychological safety*, yaitu perasaan aman untuk berinteraksi dan menyampaikan pendapat dalam organisasi. Adapun rasa aman psikologis adalah elemen penting iklim kerja yang mendukung keterlibatan dan pembelajaran (Edmondson, 2018).

Dampak psikologis yang muncul antara lain berupa stres kerja, kecemasan, ketidaknyamanan, serta menurunnya motivasi kerja. Beberapa informan bahkan menggambarkan bahwa mereka lebih fokus pada upaya menghindari konflik, hanya mengerjakan pekerjaan sesuai Indikator Kinerja Individu (IKI), serta menarik diri dari kegiatan-kegiatan kantor yang bersifat semi informal seperti olah raga bersama, diskusi ringan atau piknik bersama. Seperti yang disampaikan dalam penelitian mengenai iklim organisasi, kerusakan iklim organisasi lebih banyak muncul dalam bentuk *withdrawal behavior* dibandingkan konflik terbuka (Ramzan, M., Asif, M., & Hassan, A., 2018). Menurut Colquitt dkk. (2001), ketika pegawai mempersepsikan adanya ketidakadilan organisasi, mereka cenderung menunjukkan penurunan komitmen organisasi, penurunan kepercayaan terhadap pimpinan, penurunan kepuasan kerja serta *withdrawal behavior* (perilaku menarik diri).

Temuan ini sejalan dengan teori iklim organisasi yang menempatkan rasa aman psikologis sebagai salah satu indikator penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Ketika pegawai merasa tidak aman untuk berkomunikasi secara terbuka, efektivitas organisasi secara keseluruhan akan mengalami penurunan.

Tema 5: Respons Pegawai dan Ketidaknetralan Pimpinan

Tema terakhir yang muncul adalah respons pegawai terhadap fenomena tersebut dan persepsi mengenai ketidaknetralan pimpinan. Menariknya, penelitian menemukan bahwa perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania* tidak secara otomatis merusak iklim organisasi. Dampaknya menjadi lebih besar ketika pegawai memandang pimpinan tidak bersikap netral dalam menghadapi situasi yang terjadi.

Sebagian besar informan menilai bahwa kedekatan antara individu yang menjadi sumber persoalan dengan pimpinan menyebabkan berbagai informasi diterima tanpa proses verifikasi yang memadai. Akibatnya, muncul persepsi bahwa pimpinan lebih mempercayai satu pihak dibandingkan pihak lainnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa ketidaknetralan pimpinan berfungsi sebagai faktor penguat (*amplifier*) yang memperbesar dampak perilaku individu terhadap organisasi. Dalam kondisi kepemimpinan yang netral dan objektif, berbagai konflik yang muncul masih berpotensi diselesaikan melalui mekanisme organisasi yang tersedia. Namun ketika pimpinan dipersepsikan berpihak, tingkat kepercayaan pegawai terhadap organisasi mengalami penurunan yang lebih besar.

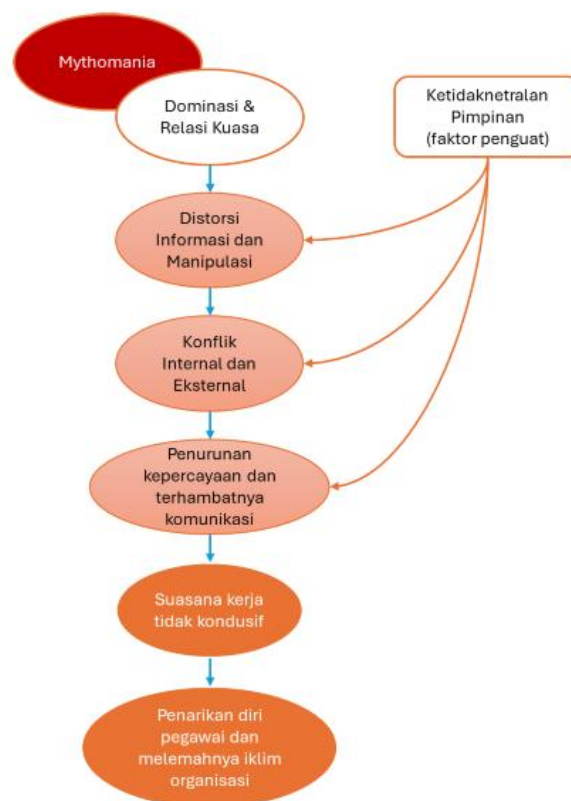
Kondisi ini dapat dijelaskan melalui *Organizational Justice Theory* yang menyatakan bahwa persepsi keadilan organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai (Greenberg, 1987). Ketika pegawai menilai bahwa pimpinan tidak melakukan klarifikasi, koreksi, atau penanganan secara objektif terhadap permasalahan yang terjadi, muncul persepsi ketidakadilan prosedural (*procedural justice*). Selain itu, ketika keluhan atau pandangan pegawai tidak memperoleh respons yang dianggap seimbang, muncul pula persepsi ketidakadilan interaksional (*interactional justice*) (Colquitt, 2001). Persepsi ketidakadilan tersebut kemudian mendorong munculnya berbagai bentuk *withdrawal behavior* seperti menjaga jarak, mengurangi keterlibatan dalam aktivitas organisasi, dan enggan berpartisipasi dalam proses komunikasi. Oleh karena itu, penarikan diri pegawai yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai respons terhadap kombinasi antara distorsi informasi yang terjadi dan persepsi bahwa organisasi tidak memberikan penanganan yang adil terhadap situasi tersebut.

Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan hasil analisis tematik, penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menjelaskan mekanisme pengaruh perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania* terhadap iklim organisasi.

Perilaku tersebut pertama-tama membentuk dominasi dan pengaruh informal dalam organisasi. Dominasi tersebut kemudian menghasilkan distorsi informasi dan manipulasi komunikasi yang menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan antarpegawai. Penurunan kepercayaan memicu konflik internal maupun eksternal yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif serta berbagai dampak psikologis bagi pegawai.

Penelitian ini juga menemukan bahwa ketidaknetralan pimpinan berperan sebagai variabel penguat yang memperbesar seluruh proses tersebut. Dengan kata lain, dampak perilaku yang dipersepsikan sebagai *mythomania* terhadap iklim organisasi menjadi lebih signifikan ketika organisasi gagal menghadirkan kepemimpinan yang objektif dan dipercaya oleh seluruh anggota organisasi. Model konseptual yang dihasilkan dapat dirumuskan sebagai berikut:



Sumber Data: Hasil Riset

Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan model konseptual ini, penelitian menyimpulkan bahwa perilaku yang dipersepsikan sebagai *mythomania* tidak berhenti pada level individu, tetapi berkembang melalui mekanisme dominasi, distorsi informasi, konflik, dan penurunan kepercayaan hingga akhirnya memengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa dampak perilaku individual dapat menjadi fenomena organisasi yang bersifat sistemik apabila tidak terdapat mekanisme koreksi yang efektif di dalam organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku yang dipersepsikan memiliki karakteristik *mythomania* berpotensi memengaruhi iklim organisasi melalui mekanisme yang kompleks dan bertahap. Pengaruh tersebut tidak terjadi secara langsung, melainkan dimediasi oleh dominasi

informasi, distorsi komunikasi, menurunnya kepercayaan, serta meningkatnya konflik dalam organisasi.

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa dampak terbesar bukan terletak pada kebohongan individual itu sendiri, melainkan pada kerusakan sistem kepercayaan organisasi yang ditimbulkannya. Ketika pegawai tidak lagi yakin terhadap validitas informasi yang beredar, hubungan kerja menjadi defensif, komunikasi terganggu, dan suasana kerja menjadi kurang kondusif.

Penelitian ini juga menemukan bahwa ketidaknetralan pimpinan merupakan faktor penguat yang memperbesar dampak perilaku tersebut terhadap iklim organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun mekanisme komunikasi yang transparan, sistem verifikasi informasi yang memadai, serta kepemimpinan yang objektif dan dipercaya seluruh anggota organisasi untuk menjaga kualitas iklim organisasi secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Buller, D. B., & Burgoon, J. K. . (1996). Interpersonal deception theory. . *Communication Theory*, 6(3), <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1996.tb00127>, 203–242.
- Colquitt, J. A. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. . *Journal of Applied Psychology*, 86(3), <https://doi.org/10.1037/0021>, 425–445.
- Curtis, D. A., & Hart, C. L. . (2020). Pathological lying: Theoretical and empirical support for a diagnostic entity. *Psychiatric Research and Clinical Practice*, 2(2), <https://doi.org/10.1176/appi.prcp.20190046>, 60–68.
- Dike, C. C., Baranoski, M., & Griffith, E. E. H. . (2005). Pathological lying revisited. *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 33(3), 342–349.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. . (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), . <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>, 611–628.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926626>, 547–566.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. . *Academy of Management Review*, 12(1), <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>, 9–22.
- Grover, R. A. (2005). The truth, the whole truth, and nothing but the truth: Workplace lying—Causes and management. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 4–11.
- Grover, S. L. (2011). Lying in organizations: Theory, research, and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Healy, W., & Healy, M. T. (1915). Pathological lying, accusation, and swindling: A study in forensic psychology. . *Journal of Criminal Law and Criminology*, 6(6), 848–860.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(1), <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>, 5–32.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>, 709–734.

- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 27(3), <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.06.001>, 171–184.
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2005). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1348/096317905X>, 78(2), 193–216.
- Ramzan, M., Asif, M., & Hassan, A. . (2018). Organizational climate and employee performance: The mediating role of employee engagement. . *Journal of Human Resource Management*.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 361-388.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. . (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), . *Research in Organizational Behavior (Vol. 1)*, JAI Press., 209–264.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.