

Beyond 'Maaf' After Eid Break: Why Forgiveness Alone Doesn't Improve Performance



Mindshift Weekly Insight

March 30, 2026



Discover more insights on:
mindshift.id/weekly-insight



mindshift.id



[mindshift_id](https://www.instagram.com/mindshift_id)



Mindshift Innovation

Post-Lebaran Reset yang Tidak Pernah Terjadi

Pasca Lebaran sering dibayang-bayangi optimisme baru (“mohon maaf lahir batin”) sekaligus ketegangan realitas kerja (target menanti). Memmaafkan baiknya tidak hanya jadi slogan; ia harus didesain sebagai mekanisme formal sehingga menjadi *enabler* performa. Artinya, organisasi perlu mengubah “reset keyakinan” Lebaran jadi sistem yang mendorong belajar dan inovasi, bukan sekadar toleransi tanpa dampak.

“Maaf lahir dan batin” sudah terucap pada hari terakhir mudik, tapi pada hari pertama kembali ke kantor, umumnya ritme kerja tetap keras, kebiasaan lama tak berubah. Jika kita semua sudah saling maaf-maafan, mengapa angka produktivitas atau budaya kerja tidak ikut berubah? Apakah “maaf lahir batin” pasca Lebaran hanya ritual, tanpa makna nyata di korporasi? Hal inilah yang menjadi titik *start*: bahwa memmaafkan sebagai nilai sosial perlu direalisasikan dalam sistem organisasi agar benar-benar meningkatkan kinerja.



144 juta orang mudik pada Lebaran 2026

[1]



Liburan tidak langsung meningkatkan performa efeknya baru terasa **± 2 minggu**

[2]



Bahkan di skala global, hanya ±20% karyawan yang benar-benar *engaged*. Artinya, momen seperti Lebaran, yang idealnya memperbaiki relasi, seringkali tidak cukup untuk mengubah realitas struktural di tempat kerja.

[3]

source:

[1] www.setneg.go.id/ | [2] [pmc.ncbi.nlm.nih.gov](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/) | [3] [gallup.com](https://www.gallup.com/)

False Dichotomy: Ketika *Forgiveness* dan *Performance* Diposisikan Berlawanan

Organisasi menghadapi *false dichotomy* pasca-Lebaran antara “budaya berbelas kasih” dan “budaya performa tinggi”. Secara sosial-budaya, Lebaran mendorong meminta dan memberi maaf untuk menutup celah emosional, meningkatkan ikatan keluarga dan komunitas. Namun di dunia korporat, tuntutan sasaran, akuntabilitas, dan *deadline* tak berkurang.

Jika tidak dikelola, dua realitas ini dapat bertabrakan: karyawan mungkin merasa “dimaafkan” sehingga risiko ujung-ujungnya performa menurun atau kesalahan diulang, dan sebaliknya, target ketat dapat mematikan semangat kerjasama yang baru disemai saat mudik.

Asumsi Tersembunyi yang Perlu Disanggah:

➤ “Memaafkan berarti toleransi tanpa batas.”

Anggapan bahwa memaafkan artinya mengabaikan kesalahan. Padahal, keseimbangan antara belas kasih dan tanggung jawablah yang produktif.

➤ “Organisasi seharusnya tegas, bukan lembek.”

Keyakinan dogmatis bahwa *performance culture* tak perlu empati atau konteks; justru organisasi modern perlu “*just culture*” yang membedakan kesalahan wajar dan kelalaian berulang.

➤ “*Spiritual reset* individu = transformasi organisasi.”

Asumsi bahwa kembalinya karyawan dengan hati terbuka otomatis mengubah prosedur atau sistem di kantor. Faktanya, *trust* dan *psychological safety* adalah *output* sistem, bukan *input* spontan.

Asumsi-asumsi ini sering luput dari diskusi strategis. Padahal, riset menunjukkan ***culture of blame* (budaya saling menyalahkan) justru mendorong fenomena *silence at work***: kesalahan tak dilaporkan, menghambat inovasi dan *improvement*, bahkan memicu stres dan *burnout*. Sebaliknya, ***just culture* atau *forgiveness climate* menumbuhkan kepercayaan, membuat kesalahan menjadi pelajaran.**

Mengapa *Trust* Menentukan Performa, Bukan Sekadar Budaya

Keterkaitan antara mekanisme pengampunan atau saling memaafkan dan kinerja organisasi mulai terungkap lewat studi empiris: misalnya, satu penelitian di industri perhotelan menemukan bahwa “*forgiveness climate*” (iklim memaafkan di tempat kerja) memiliki korelasi positif signifikan dengan kinerja *service recovery* karyawan. Artinya, perusahaan yang jelas-jelas memaafkan kesalahan karyawan (asalkan disertai tanggung jawab) melihat peningkatan kemampuan tim *frontline* menuntaskan masalah pelanggan, melalui jalur peningkatan *psychological safety* dan rasa keadilan. Hasil awal penelitian Guchait dkk. (2016) pun menunjukkan: karyawan yang merasakan organisasi tempatnya bernaung memiliki *climate* memaafkan, cenderung lebih loyal, lebih puas, dan angka *turnover* menurun.

Lebih luas lagi, Google Project Aristotle menegaskan: faktor nomor satu penentu efektivitas tim adalah rasa aman berbicara (*psychological safety*). Tim dengan budaya “suatu kesalahan dianggap risiko non-kritis” memiliki anggota yang berani berbagi ide dan bertanya tanpa takut dihukum. Ini berkesesuaian dengan konsep *just culture*: fokus pada pembelajaran, bukan menghukum individu.

Contoh kasus nyata implementasi iklim memaafkan yang bertanggung jawab:



Mempraktikkan *blameless postmortem* untuk setiap kegagalan sistem. Dampaknya, tim merasa bebas mengakui kesalahan dan berinovasi. Dengan budaya ini, mereka melaporkan penurunan insiden berulang dan peningkatan kolaborasi lintas divisi.

ASRS (Aviation Safety Reporting System) di industri penerbangan memberi ruang aman bagi pilot untuk melaporkan kesalahan tanpa sanksi. Dari situ, jutaan data terkumpul, dan justru menjadi fondasi pencegahan kecelakaan. Kepercayaan, dalam konteks ini, adalah sistem.



Pelayanan Kesehatan: Rumah sakit yang menerapkan *just culture* menunjukkan peningkatan pelaporan insiden medis dan hasil pasien lebih baik. Tim medis tidak takut mengungkapkan kesalahan obat atau prosedur, sehingga kesalahan berulang bisa diatasi sistemik.

Forgiveness–Performance Alignment Model

Untuk menjembatani *gap* ide dan praktik, dibutuhkan kerangka aksi yang eksplisit. Berikut *Forgiveness–Performance Alignment Model*: empat langkah saling terhubung yang menuntun pemimpin memformalkan pengampunan sebagai mekanisme kinerja.

Radical Transparency Over Blame Containment

1

Langkah awal adalah mendorong keterbukaan. Karyawan didorong mengakui kesalahan tanpa stigma, dengan manajer menyatakan: “Kami harus tahu apa yang terjadi” (**bukan “Siapa yang salah?”**). Ini memutus budaya menyembunyikan kesalahan.

Structural Learning Over Episodic Fix

3

Berdasarkan analisis, revisi prosedur, pelatihan, atau alat bantu agar kesalahan tidak terulang. Langkah ini lebih dari sekadar perbaikan ad-hoc, **kesalahan akan menjadi *input* dari *redesign* sistem.**

Systemic Diagnosis Over Personal Attribution

2

Fokus pada akar masalah (*root cause*), bukan individu. Apa faktor sistem yang menyebabkan kesalahan? Pada tahapan ini, psikologis keamanan bekerja: tim akan percaya diskusi bersifat konstruktif.

Accountability with Integrity, Not Fear

4

Meski memaafkan, tanggung jawab tetap ditegakkan. Ini tidak berarti “bebas dosa tanpa konsekuensi,” tapi **“belajar dengan mempertanggungjawabkan.”** Jika faktor kelalaian serius terbukti, beri konsekuensi jelas, tapi komunikasikan bahwa tujuannya adalah pembelajaran. Dengan langkah ini, keadilan (*fairness*) tetap terjaga sehingga orang tahu batasnya.

Model ini menekankan bahwa:

Compassion without structure = chaos

Structure without compassion = fear

Organisasi yang kuat adalah yang memetabolisme kesalahan sebagai masukan untuk tumbuh, bukan sekadar menampung atau menghukum.

Dilema yang Salah: *Forgiveness* Tanpa Desain adalah Risiko

Kritik yang sering muncul sederhana: “Kalau terlalu memaafkan, standar kerja akan turun.” Argumen ini benar jika pengampunan tidak diiringi sistem akuntabilitas. Namun menjadi keliru ketika *forgiveness* didesain dengan struktur yang jelas. Tanpa sistem yang aman, karyawan justru cenderung menyembunyikan kesalahan karena takut konsekuensi, dan menciptakan *silence* yang berbahaya bagi organisasi. Di sisi lain, organisasi berkinerja tinggi menunjukkan pola berbeda: kesalahan tetap diakui, tapi digunakan sebagai bahan pembelajaran, bukan objek hukuman. Akuntabilitas tidak hilang, **ia bergeser dari *blame* menjadi *learning***.

Bahkan di lingkungan berisiko tinggi seperti militer atau industri berat, kebutuhan akan *psychological safety* justru lebih besar. Kesalahan kecil yang dilaporkan lebih awal dapat mencegah kegagalan besar. Dengan demikian, dilema yang selama ini diperdebatkan sebenarnya keliru. Tidak melulu memilih antara memaafkan atau menegakkan standar, melainkan bagaimana merancang keduanya agar bekerja secara simultan. Di sinilah desain sistem menjadi penentu, bukan sekadar niat baik atau ketegasan semata.

Desain Budaya	Perilaku/Tindakan Karyawan yang Diharapkan	Dampak pada KPI Kinerja	Risiko/Potential <i>Pitfalls</i>
Budaya <i>Blame</i> (<i>Punitive</i>)	- Karyawan takut mengakui kesalahan - Fokus menyembunyikan kesalahan - Kepatuhan standar minimal	<i>Reportable incidents</i> menurun (negatif, dgn pelaporan rahasia) - Produksi bisa jangka pendek stabil, jangka panjang rendah inovasi	- Kesalahan tersimpan, insiden fatal tersembunyi - Meningkatnya <i>turnover</i> (<i>trust</i> rendah) - Moral menurun karena ketakutan
Budaya Seimbang (<i>Just Culture</i>)	- Karyawan jujur melaporkan kesalahan - Diskusi tim menganalisa perbaikan - Inisiatif peningkatan proses	- Awal: peningkatan report (positif) - Kinerja perbaikan meningkat (<i>learning curve</i>) - Kepuasan & retensi tinggi	Butuh pengawasan: jika <i>over-forgiving</i> bisa disalahartikan jadi “bebas tanggung jawab” jika tidak dijaga di langkah terakhir model
Budaya Pembelajaran (Permisif)	- Karyawan sangat nyaman bereksperimen - Kesalahan diakui tanpa sanksi	- Inovasi & ide meningkat - Laporan insiden maksimal	- Jika tanpa kontrol, risiko mengulangi kesalahan sama atau bahkan kecerobohan - Bisa jadi kurangnya disiplin (orang coba batas hingga melampaui toleransi)

Forgiveness di tempat kerja sering direduksi jadi urusan sikap, soal siapa yang mau mengalah, siapa yang cukup besar hati. Masalahnya, organisasi tidak runtuh karena kurangnya niat baik. Ia runtuh ketika kesalahan berhenti terlihat. Dalam sistem yang kompleks, *error* akan selalu ada. Yang membedakan organisasi biasa dan yang resilien adalah satu hal: apakah orang berani mengungkapkannya saat masih kecil, atau menunggu sampai dampaknya tidak bisa dikendalikan. Di titik ini, *forgiveness* berhenti jadi nilai moral. Ia berubah fungsi menjadi *enabler*, membuka aliran informasi yang selama ini tertahan oleh rasa takut.

Organisasi berkinerja tinggi memahami konsekuensinya. Mereka tetap menuntut standar, **tapi tidak membuat orang berhenti bicara**. Mereka tetap menindak kesalahan, tapi tidak menciptakan efek jera yang membungkam. Tanpa itu, yang muncul bukan performa, melainkan kepatuhan semu (rapi di permukaan, rapuh di dalam). Desain sistem menjadi pembeda: apakah kesalahan diperlakukan sebagai sinyal yang harus dibaca, atau ancaman yang harus disembunyikan. Dari situlah kualitas keputusan, kecepatan belajar, dan daya tahan organisasi sebenarnya ditentukan.

References

- Pemerintah Republik Indonesia, 2026. Proyeksi Mudik Lebaran 2026 Mencapai 143,9 Juta Orang. Available at: <https://www.setneg.go.id/baca/index/pemerintah-siapkan-mudik-lebaran-2026-diperkirakan-1439-juta-orang-akan-bepergian>
- de Bloom, J., et al., 2021. Vacation Effects on Creativity and Well-Being: A Longitudinal Study. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8733151/>
- Gallup, 2025. State of the Global Workplace 2025. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- McCarthy, D., Blumenthal, D. 2006. Stories from the Sharp End: Case Studies in Safety Improvement. *Milbank Q.* 2006;84(1):165-200. doi: 10.1111/j.1468-0009. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2690159/>
- NASA Aviation Safety Reporting System, n.d. Confidentiality and Reporting Protections. Available at: <https://asrs.arc.nasa.gov/overview/confidentiality.html>
- Atlassian, n.d. BHow to run a blameless postmortem. Available at: <https://www.atlassian.com/incident-management/postmortem/blameless>
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C.-K., Back, K.-J., & Manoharan, A., 2019. The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 40, Pages 94–102. Available at: [ScienceDirect, 2019.](#)
- Google, n.d. Understanding Team Effectiveness (Project Aristotle). Available at: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness>



Discover more insights on
leadership, innovation, and change
management with **Mindshift Weekly
Insight** by Mindshift Innovation