

The Power of Empathy:

Soft Skill Penting untuk Masa Depan Pekerjaan



Temuan Utama

- Empati adalah kompetensi kepemimpinan inti, bukan sekadar *soft-skill* yang "baik untuk dimiliki".
- Menyeimbangkan empati dan akuntabilitas dapat menciptakan budaya berkinerja tinggi dan tangguh.
- Empati seorang pemimpin membentuk bagaimana karyawan memandang keseluruhan organisasi.
- Empati secara signifikan meningkatkan retensi karyawan, kepuasan kerja, dan peluang keberhasilan tim.
- Komunikasi yang konsisten dan berpusat pada manusia membuat empati menjadi nyata dan kredibel.
- Kepemimpinan yang empatik mendorong kinerja yang lebih tinggi dan hasil bisnis yang lebih kuat.
- Terlepas dari dampaknya yang telah terbukti, empati masih merupakan area peluang dan keunggulan kompetitif

Empati, pilar utama kecerdasan emosional, bukan hanya keterampilan lunak; ini adalah kemampuan strategis yang mendasari ketahanan, kolaborasi, dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam lingkungan kerja yang berkembang pesat saat ini, kemampuan untuk memahami dan menanggapi emosi orang lain sangat penting.

Seiring organisasi menghadapi tantangan kompleks, mulai dari kerja hibrid, transformasi digital hingga meningkatnya ekspektasi karyawan, empati telah muncul sebagai kompetensi kepemimpinan dan tenaga kerja yang vital. Empati menjembatani kesadaran emosional dan hubungan antarmanusia yang bermakna, menumbuhkan kondisi yang mengarah pada kinerja yang lebih kuat dan hasil organisasi yang lebih baik.

Makalah ini membahas **peran strategis empati** dan mengkaji:

- Fungsinya sebagai komponen inti dari kecerdasan emosional.
- Keseimbangan antara empati dan akuntabilitas.
- Pengaruh empati pemimpin terhadap budaya organisasi.
- Bagaimana empati diekspresikan dan diperkuat melalui komunikasi.
- Dampak empati terhadap retensi karyawan, kepuasan, dan efektivitas tim.
- Perspektif generasi dan berbasis gender tentang empati organisasi.
- Hambatan umum dalam mempraktikkan empati di tempat kerja.

Berdasarkan riset global kami tentang kesehatan organisasi, kami juga menawarkan **strategi yang dapat diterapkan untuk menanamkan empati ke dalam kepemimpinan dan budaya organisasi**, memberikan para pemimpin peta jalan yang jelas untuk membangun organisasi yang lebih empatik, tangguh, dan berkinerja tinggi.

Kita mulai dengan meneliti empati bukan hanya sebagai sifat, tetapi sebagai komponen inti dari kecerdasan emosional—landasan kepemimpinan yang sadar emosi.



3.375 responden dari 18 negara

Empati: Komponen Vital Kecerdasan Emosional (EI)

Empati lebih dari sekadar "hal yang menyenangkan untuk dimiliki," melainkan sebuah faktor pengubah tempat kerja saat ini. Pada intinya, empati adalah "tindakan memahami, menyadari, peka terhadap, dan secara tidak langsung mengalami perasaan, pikiran, dan pengalaman orang lain."¹ Sederhananya, ini adalah kemampuan untuk mengenali dan menanggapi apa yang dirasakan orang lain; alat penting bagi para pemimpin yang mengelola tim yang beragam dan dinamika yang kompleks.

Dalam lingkungan kerja yang serba cepat dan beragam, menempatkan diri pada posisi orang lain bukan hanya tentang kebaikan; ini adalah pendorong penting efektivitas organisasi dan motivasi karyawan—dan lensa yang digunakan para pemimpin yang cerdas secara emosional untuk menafsirkan, menanggapi, dan menjalin hubungan yang bermakna dengan orang lain.

¹ Merriam-Webster. (tanpa tanggal). Empati. *Kamus Merriam-Webster.com*.

Catatan: Perbedaan nilai yang disebutkan di seluruh teks ini signifikan secara statistik kecuali dinyatakan lain.

Dalam lingkungan di mana empati dipraktikkan secara aktif, komunikasi menjadi lebih jelas, dan tim berkolaborasi lebih efektif. Pentingnya hal ini tidak dapat diabaikan karena komunikasi dan kerja sama merupakan dua *soft skill* terpenting yang diidentifikasi oleh peserta studi untuk masa depan pekerjaan. Dinamika penting ini membawa lingkungan kerja yang lebih cerdas emosional di mana orang merasa dilihat, didengar, dan dihargai, yang memicu budaya kinerja dan kepercayaan yang berkelanjutan.

Sebagai bagian dari konsep kecerdasan emosional yang lebih luas—yang mencakup kemampuan untuk mengenali, memahami, mengatur, dan memengaruhi emosi pada diri sendiri dan orang lain—empati memainkan peran sentral dalam membentuk hubungan emosional yang tulus dengan orang-orang di sekitar kita. Empati telah diakui secara luas sebagai karakteristik inti dari perilaku cerdas emosional dan prasyarat untuk membantu orang lain untuk tumbuh dan sukses. Tanpa empati, kecerdasan emosional kehilangan efektivitasnya karena empatilah yang membuat kecerdasan emosional dapat ditindaklanjuti; empati mengubah kesadaran emosional menjadi respons kepemimpinan yang bermakna.

Meskipun empati merupakan inti dari kecerdasan emosional (EQ) dan sangat penting untuk membina hubungan dan kepercayaan, empati harus diseimbangkan dengan bijak dengan sifat kepemimpinan penting lainnya: akuntabilitas. Jika terlalu ditekankan atau disalahgunakan, empati dapat secara tidak sengaja mengaburkan ekspektasi atau menghambat kinerja—sehingga mencapai keseimbangan yang pas sebagai tantangan sekaligus keharusan.

Tanpa empati, kecerdasan emosional (EQ) kehilangan efektivitasnya karena empati adalah yang membuat EI dapat ditindaklanjuti dengan mengubah kesadaran emosional menjadi respons kepemimpinan yang bermakna.

Dale Carnegie & Associates

Menyeimbangkan Empati dengan Akuntabilitas

Meskipun empati meningkatkan banyak hasil penting, empati tidak dapat berdiri sendiri.

Sekilas, empati dan akuntabilitas mungkin tampak berlawanan arah; yang satu berakar pada pemahaman, yang lain pada hasil. Tetapi para pemimpin yang paling efektif mengintegrasikan dan menyeimbangkan keduanya, menyadari bahwa keduanya saling melengkapi, bukan bertentangan. Mereka tidak menghindari kebenaran yang sulit, melainkan menyampaikannya dengan jelas, hormat, dan manusiawi—menciptakan budaya di mana orang merasa didukung dan tertantang untuk berkembang.

Pada intinya, akuntabilitas berarti bertanggung jawab atas komitmen, perilaku, dan hasil. Ketika didasari oleh empati, orang merasa didengarkan, tetapi mereka juga tahu apa yang diharapkan.

Tanpa ekspektasi yang jelas, empati saja berisiko menciptakan kebingungan, kinerja buruk, dan hasil bisnis rendah. Jika terlalu berlebihan ke arah sebaliknya—di mana ada akuntabilitas tanpa empati—para pemimpin dapat menciptakan budaya kaku dan didorong oleh rasa takut yang membuat moral rendah dan kelelahan.

Para pemimpin terbaik memadukan keduanya. Mereka menghargai pengalaman manusia sambil menetapkan dan menjunjung tinggi standar yang tinggi. Keseimbangan ini memungkinkan dialog yang jujur, pertumbuhan pribadi, dan ketahanan yang langgeng.

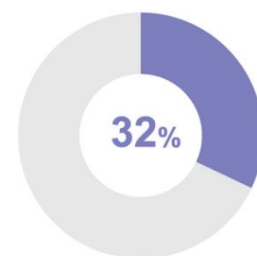
Namun seberapa baik organisasi-organisasi mencapai keseimbangan ini?

Penelitian kami menemukan bahwa hanya sekitar 1 dari 3 peserta (32%) yang sangat setuju bahwa akuntabilitas secara konsisten ditegakkan di tempat kerja mereka. Kesenjangan ini menghadirkan peluang jelas: seiring organisasi berinvestasi dalam membangun budaya yang lebih empatik, mereka juga harus memperkuat sistem akuntabilitas yang jelas dan terlihat.

Namun, sistem saja tidak cukup. Akuntabilitas dan empati pada akhirnya terwujud melalui orang-orang; terutama mereka yang berada dalam peran kepemimpinan. Para pemimpin menetapkan standar bukan hanya melalui apa yang mereka katakan, tetapi juga melalui bagaimana mereka bertindak. Karyawan tidak menilai empati atau akuntabilitas secara abstrak; mereka merasakannya secara langsung melalui interaksi dengan manajer, supervisor, dan pemimpin. Dengan cara ini, perilaku kepemimpinan menjadi ekspresi budaya organisasi yang paling jelas dan paling kuat.

Gambar 1

Kurang dari sepertiga peserta sangat setuju bahwa ada akuntabilitas di perusahaan mereka.



Sumber: Riset Dale Carnegie (2025).

Empati Pemimpin = Empati Organisasi

Karyawan merasakan budaya organisasi terutama melalui tindakan para pemimpin mereka. Empati pemimpin—atau ketiadaan nilai-nilai tersebut—secara langsung membentuk bagaimana orang memandang nilai-nilai perusahaan dan lingkungan kerja yang lebih luas.

Dalam konteks ini, kita dapat melihat empati di tempat kerja beroperasi pada dua tingkatan:

- **Empati individual** - Bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain: misalnya antara seorang pemimpin dan seorang karyawan.
- **Empati organisasional** – Sejauh mana empati tercermin dalam budaya, kebijakan, dan praktik organisasi.

Meskipun konsep-konsep ini tampak berbeda, karyawan jarang membedakannya secara tajam. Bahkan, penelitian menunjukkan bahwa empati yang ditunjukkan oleh pemimpin atau manajer langsung seorang karyawan dianggap sebagai cerminan dari organisasi itu sendiri — seperti seorang pemimpin. Melakukan pengecekan rutin terhadap beban kerja dan kesejahteraan selama periode tekanan tinggi. Singkatnya, empati pemimpin berubah menjadi empati organisasi di mata karyawan.



Ketika empati kurang di tingkat kepemimpinan, karyawan sering kali menganggap organisasi tersebut juga kurang empati.

Jadi, meskipun empati individu dan empati organisasi secara konseptual berbeda, keduanya tumpang tindih secara signifikan dalam praktiknya. Perilaku seorang pemimpin tidak hanya memengaruhi dinamika tim tetapi juga membentuk bagaimana karyawan menafsirkan nilai-nilai dan prioritas perusahaan. Ketika empati kurang di tingkat kepemimpinan, karyawan sering kali menganggap organisasi tersebut juga kurang empati.

Pengaruh Pemimpin Sangat Kuat—dan Berdampak Besar

Satu pengalaman kepemimpinan negatif saja dapat membentuk persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan. Ketika seorang manajer dianggap tidak peduli atau acuh tak acuh, bahkan inisiatif perusahaan yang paling bermaksud baik sekalipun dapat dianggap tidak otentik.

Studi global kami menyoroti kesenjangan antara kepemimpinan dan empati ini:

- Hanya 27% karyawan yang sangat setuju bahwa pemimpin langsung mereka peduli kepada mereka sebagai pribadi.
- Hanya 21% yang sangat setuju bahwa pemimpin mereka peduli tentang bagaimana kehidupan di luar pekerjaan memengaruhi peran mereka.



Hanya 1 dari 4 orang yang sangat setuju bahwa atasan mereka peduli pada mereka sebagai pribadi.

Temuan ini menggarisbawahi betapa sedikitnya karyawan yang merasakan empati yang bermakna dari pemimpin langsung mereka—sebuah dinamika yang memengaruhi bagaimana mereka memandang nilai-nilai organisasi.

Namun, ini lebih dari sekadar dinamika interpersonal; ini menimbulkan risiko retensi yang serius. Seiring meningkatnya empati organisasi yang dirasakan, niat karyawan untuk tetap bertahan juga meningkat. Ketika empati hilang, karyawan lebih cenderung kehilangan minat dan akhirnya meninggalkan perusahaan. Karena itu, organisasi tidak boleh mengabaikan empati pemimpin: di mata karyawan, **perilaku kepemimpinan tidak hanya memengaruhi budaya—tetapi juga mendefinisikannya.**

Retensi: Ingin Menjaga Karyawan Berkualitas, Jadilah Lebih Empati

Penelitian kami menunjukkan bahwa tingkat empati yang dirasakan karyawan dari organisasi mereka memiliki dampak signifikan terhadap niat mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Dengan kata lain, empati bukan hanya faktor "perasaan nyaman"—tetapi merupakan pendorong utama loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Empati sebagai Strategi Retensi

Empati di tempat kerja berarti menunjukkan kepedulian yang tulus kepada karyawan sebagai manusia, bukan hanya sebagai pelaksana tugas. Ini lebih dari sekadar memahami perasaan, tetapi juga menunjukkan kepedulian yang dalam terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini mungkin tampak berlawanan dengan intuisi di lingkungan yang serba cepat dan berorientasi pada kinerja, tetapi data menunjukkan dengan jelas: ketika karyawan merasa benar-benar diperhatikan, mereka jauh lebih mungkin untuk tetap bertahan.

Empati berperan penting dalam menentukan apakah karyawan tetap bertahan atau pergi, dan kepemimpinan adalah tempat yang paling berpengaruh. Karyawan mungkin mendengar tentang nilai-nilai perusahaan, tetapi mereka merasakan nilai-nilai tersebut melalui interaksi sehari-hari dengan manajer mereka. Ketika para pemimpin menghargai kontribusi dan kondisi pribadi, mereka mendapatkan kepercayaan —dan inilah yang membuat orang tetap berkomitmen. Dan kepercayaan itu tidak hanya melindungi moral—tetapi juga melindungi keuntungan perusahaan. Perkiraan dari Society for Human Resource Management (SHRM) menempatkan biaya penggantian karyawan di kisaran **50% hingga 200% dari gaji tahunan mereka**, tergantung pada peran yang diemban². Jika Anda mempertimbangkan besarnya nilai ini bagi seluruh tenaga kerja, nyata: empati bukan hanya kepemimpinan yang baik—tetapi juga memberikan pengembalian investasi (ROI) yang nyata.

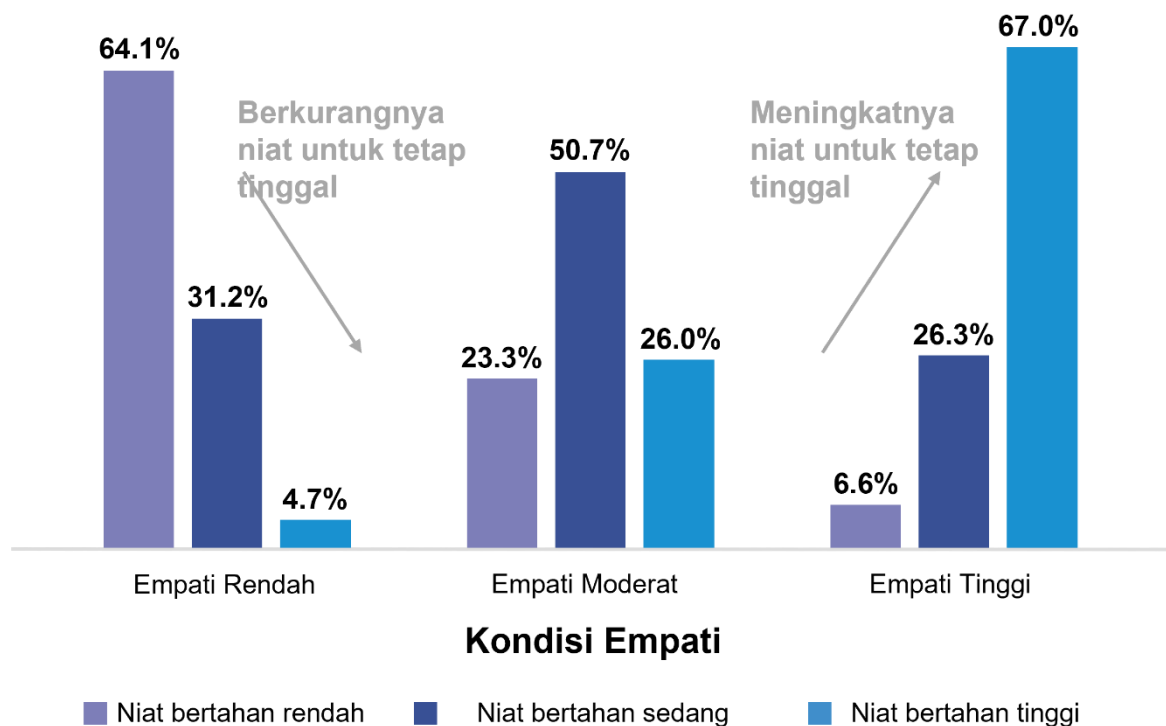
Dalam lanskap talenta yang kompetitif, di mana kekurangan tenaga kerja dan ekspektasi karyawan yang terus berkembang membentuk kembali hubungan antara pemberi kerja dan karyawan, empati bukan hanya cita-cita kepemimpinan, tetapi juga alat retensi strategis. Mengembangkan empati sebagai kemampuan kepemimpinan inti sangat penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan talenta terbaik mereka dan mempertahankan kesuksesan jangka panjang.

Angka-angkanya Sangat Mencolok (Gambar 2)

- **Ketika empati rendah di tempat kerja**, hampir dua pertiga (64,1%) dari karyawan punya niat yang rendah untuk tetap tinggal, sementara hanya 4,7% melaporkan niat yang tinggi untuk tetap tinggal.
- **Ketika empati tinggi di tempat kerja**, justru sebaliknya yang terjadi; 67% melaporkan niat tinggi untuk tetap tinggal, dan hanya 6,6% mengatakan mereka kemungkinan akan pindah kerja.

Gambar 2

Karyawan di lingkungan dengan tingkat empati tinggi jauh lebih mungkin punya niat tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.



Sumber: Riset Dale Carnegie (2025).

² Dyerly, R. (2025). *The myth of replaceability: Preparing for the loss of key employees*. Society for Human Resource Management.

Gambar 3 lebih lanjut mengilustrasikan hubungan antara empati dan retensi: dengan meningkatnya persepsi empati organisasi, skor retensi rata-rata juga meningkat. Karyawan dalam budaya dengan empati tinggi melaporkan skor retensi rata-rata sebesar 37,3 dari 45 (Keunggulan 13 poin atas lingkungan dengan empati rendah).

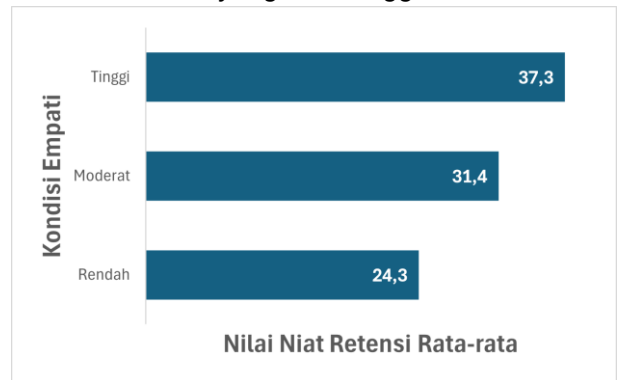
Perbedaan-perbedaan ini bukan hanya signifikan secara statistik—tetapi juga sangat penting secara strategis.

Organisasi yang membangun budaya yang benar-benar empatik tidak hanya meningkatkan moral; mereka juga melindungi jalur pengembangan bakat mereka. Intinya: empati memainkan peran langsung dan menentukan dalam mempertahankan karyawan.

Hal ini juga secara tidak langsung memperkuat retensi dengan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya memperkuat niat karyawan untuk tetap bertahan. Mari kita telaah lebih dalam hubungan tersebut.

Gambar 3

Tempat kerja yang empatik memiliki skor niat retensi rata-rata yang lebih tinggi.



Catatan. Rentang kemungkinan niat retensi: 9-45.

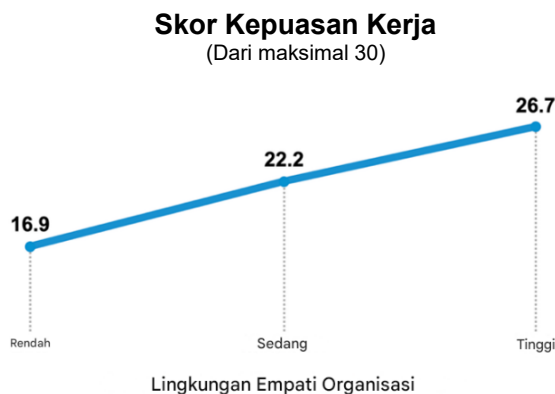
Sumber: Riset Dale Carnegie (2025).

Kepuasan Kerja: Sangat Dipengaruhi oleh Empati; Sangat Terkait dengan Retensi Karyawan

Ketika karyawan merasa organisasi mereka menunjukkan empati, mereka melaporkan kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi. Ini mungkin bukan wawasan yang mengejutkan, tetapi ini sangat berarti. Semakin karyawan merasa bahwa mereka penting di luar hasil kerja mereka, semakin positif pandangan mereka terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan.

Gambar 4

Karyawan melaporkan kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi dengan empati perusahaan yang lebih besar.



Sumber: Riset Dale Carnegie (2025).

Analisis kami mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara persepsi empati dan kepuasan kerja. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4, skor kepuasan meningkat tajam seiring dengan meningkatnya empati yang dirasakan karyawan di tempat kerja.

Tren ini sangat menarik jika mempertimbangkan rentang skor potensial dari 6 hingga 30, dan bahwa karyawan di lingkungan berempati rendah berada di bawah titik tengah 18. Sebaliknya, karyawan di lingkungan dengan empati tinggi melaporkan angka yang mencolok yaitu 26,7. Selisih hampir 10 poin pada skala 24 poin ini menyoroti betapa dalamnya empati membentuk pengalaman karyawan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Retensi Karyawan

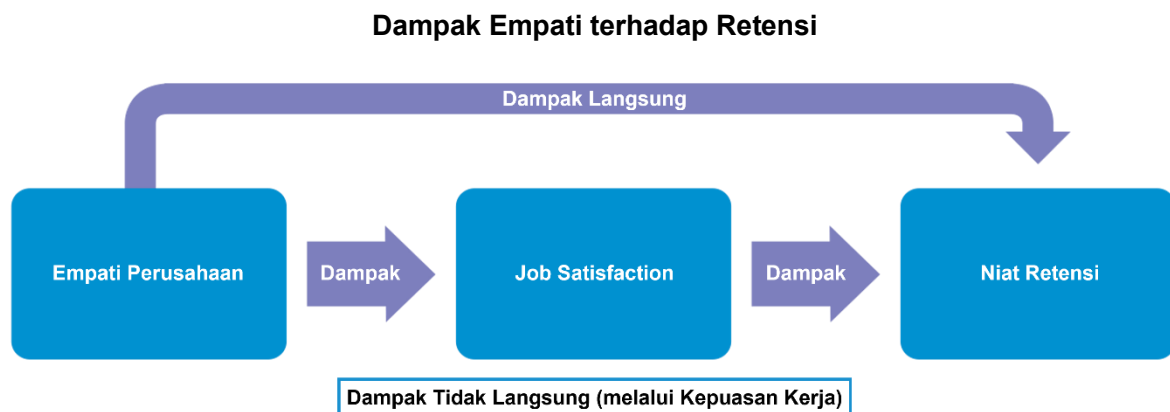
Seperti yang telah diuraikan di bagian sebelumnya, empati memiliki dampak langsung pada retensi—tetapi penelitian kami menunjukkan bahwa empati juga memainkan peran tidak langsung yang penting melalui kepuasan kerja.

Dalam konteks ini, empati mendorong retensi melalui dua cara yang mungkin:

- **Secara langsung**, dengan memperkuat komitmen emosional terhadap organisasi.
- **Secara tidak langsung**, dengan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat niat untuk tetap bertahan.

Gambar 5

Dampak empati terhadap retensi bersifat langsung dan tidak langsung.



Dampak ganda ini menggarisbawahi peran empati dalam menumbuhkan loyalitas dan memengaruhi pengalaman karyawan secara lebih luas—terutama perasaan sehari-hari yang membuat seseorang bertanya-tanya, “Haruskah saya tetap tinggal atau pergi?”

Berinvestasi dalam Empati untuk Meningkatkan Kepuasan dan Retensi

Empati bukanlah sekadar manfaat yang tidak langsung; ini adalah investasi budaya dengan dampak yang terukur. Para pemimpin, sebagai perwujudan nyata dari nilai-nilai perusahaan, memiliki posisi unik untuk memengaruhi perasaan dan keterlibatan karyawan. Menanamkan empati ke dalam perilaku kepemimpinan dan norma-norma organisasi dapat:

- Meningkatkan kepuasan kerja
- Meningkatkan retensi dan mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian karyawan.

Dan meskipun banyak faktor yang memengaruhi tingkat pergantian karyawan, satu pesan tetap konsisten di seluruh data: **empati itu penting**.

Kabar baiknya? Empati berada dalam kendali organisasi. Berinvestasi dalam pelatihan empati—khususnya untuk manajer—adalah salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan pengalaman, kepuasan, dan retensi jangka panjang karyawan. Semakin besar empati yang dirasakan karyawan dari pemimpin dan tempat kerja mereka, semakin besar kemungkinan mereka bertahan bersama organisasi tersebut.

Meskipun empati memiliki dampak yang kuat pada pengalaman individu, pengaruhnya tidak berhenti sampai di situ. Empati juga mengubah cara tim berkolaborasi, berkinerja, dan berkembang bersama.

Empati Meningkatkan Hasil Kerja Tim

Empati tidak hanya bermanfaat bagi individu; tetapi juga berdampak pada kesuksesan tim. Sama seperti mendukung retensi dan kepuasan kerja, empati memengaruhi kesuksesan tim baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagian, dengan menciptakan kondisi untuk kepercayaan, komunikasi, dan tujuan bersama.

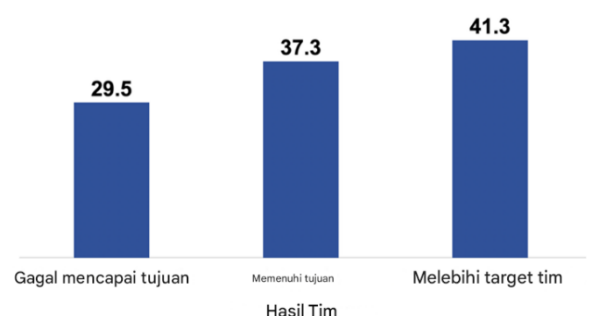
Gambar 6 menunjukkan bagaimana kinerja tim meningkat seiring dengan meningkatnya tingkat empati rata-rata yang dirasakan karyawan dari perusahaan mereka (diukur pada skala 10 hingga 50). Polanya jelas: tim dalam lingkungan dengan empati tinggi secara signifikan lebih mungkin melaporkan pencapaian atau melampaui tujuan mereka. Semakin tinggi empati yang dirasakan, semakin besar kemungkinan tim untuk berhasil.

Ketika karyawan merasa benar-benar dipahami dan didukung oleh organisasi mereka, tim tidak hanya memenuhi harapan—tetapi juga melampauinya. Di tempat

Gambar 6

Tim-tim dalam organisasi dengan empati tinggi memiliki kinerja yang lebih baik.

Empati Organisasi yang Dirasakan (rata-rata) dan Pencapaian Tujuan Tim (rentang kemungkinan 10-50)



Sumber: Riset Dale Carnegie (2025).

kerja saat ini, mencapai tujuan adalah standar dasar. Organisasi yang berinvestasi dalam membangun budaya empati memposisikan tim mereka untuk melampaui standar dasar tersebut dan secara konsisten berkinerja lebih baik.

Pergeseran Kecil, Keuntungan Besar

Ketika organisasi menunjukkan empati, keberhasilan tim menjadi jauh lebih mungkin terjadi. Studi kami menemukan bahwa untuk setiap peningkatan bertahap dalam persepsi empati organisasi, tim menjadi lebih mungkin berhasil. 11% lebih mungkin mencapai tujuan mereka — dan 21% lebih mungkin untuk melampaui target tersebut .

Temuan ini menyoroti sebuah kebenaran penting: meskipun tim dapat mencapai tujuan mereka dalam berbagai kondisi tempat kerja, kinerja luar biasa jauh lebih mungkin terjadi ketika empati dirasakan secara konsisten. Empati tidak hanya membantu menghindari kinerja yang buruk—tetapi juga Hal ini memungkinkan terciptanya keunggulan. Ketika orang merasa diperhatikan, didengarkan, dan didukung, mereka akan lebih termotivasi, lebih kolaboratif, dan lebih siap untuk memberikan hasil yang maksimal.



Dengan setiap peningkatan kecil dalam persepsi empati organisasi, tim-tim tersebut:

+11% lebih mungkin mencapai tujuan mereka

+21% lebih mungkin melampaui tujuan mereka

— dibandingkan dengan tim yang lemah persepsi empati organisasinya.

Budaya yang berempati tidak hanya baik untuk moral, tetapi juga baik untuk bisnis.

Namun empati haruslah Lebih dari sekadar niat —niat perlu dikomunikasikan dengan jelas dan konsisten. Tanpa komunikasi yang berkelanjutan dan berpusat pada manusia, bahkan niat terbaik pun berisiko tidak diperhatikan atau disalahartikan.

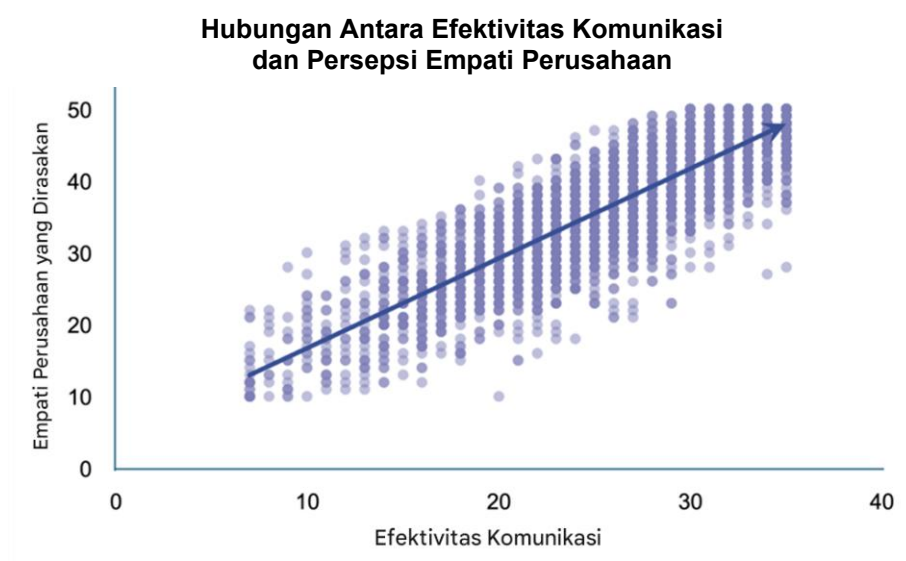
Berkomunikasi dengan Empati: Bukti Nyata Nilai-Nilai Kepemimpinan

Sebagai kemampuan kepemimpinan yang sangat penting, empati paling ampuh diekspresikan melalui komunikasi.

Di bawah ini, Gambar 7 mengilustrasikan hubungan yang jelas antara efektivitas komunikasi dan persepsi karyawan tentang empati di dalam perusahaan mereka.

Gambar 7

Kualitas komunikasi dan tingkat empati yang dirasakan dari perusahaan sangat berkaitan erat..



Sumber. Riset Dale Carnegie (2025).

Karyawan tidak menyerap nilai-nilai seperti empati, integritas, atau kolaborasi melalui kebijakan atau buku panduan; mereka mengalaminya melalui interaksi dengan para pemimpin mereka. Pada saat-saat inilah, komunikasi menjadi ekspresi paling jelas tentang apa yang sebenarnya diwakili oleh organisasi. Bukan hanya

apa yang dikatakan para pemimpin, tetapi bagaimana mereka mengatakannya, yang membuat empati terlihat dan nyata.

Komunikasi empatik melibatkan lebih dari sekadar kata-kata baik. Ini melibatkan mendengarkan secara aktif, rasa ingin tahu yang tulus tentang pengalaman orang lain, dan pengakuan terhadap beragam perspektif—memvalidasi emosi tanpa langsung menghakimi atau menyelesaikan masalah. Hal ini disampaikan melalui sinyal verbal dan non-verbal seperti nada suara, bahasa tubuh, waktu, dan bahkan pilihan media (misalnya, tatap muka versus email). Masing-masing isyarat ini dapat memperkuat atau mengurangi persepsi empati.

Untuk menanamkan empati dalam kepemimpinan sehari-hari, komunikasi harus dilakukan dengan sengaja dan didukung oleh pengembangan keterampilan khusus, termasuk:

- mempraktikkan mendengarkan aktif selama rapat dan percakapan.
- mengajukan pertanyaan terbuka yang mengundang dialog yang lebih mendalam.
- mengungkapkan pemahaman sebelum menawarkan solusi.
- mengenali dan memvalidasi emosi di balik kata-kata karyawan.
- menyesuaikan komunikasi dengan konteks emosional situasi tersebut.

Gambar 8

Empati harus tertanam dalam setiap strategi komunikasi.



Oleh karena itu, membangun budaya empati tidak dapat dipisahkan dari membangun budaya komunikasi empatik. Ketika para pemimpin secara konsisten mencontohkan perilaku ini, empati beralih dari nilai yang diidamkan menjadi norma organisasi yang dipraktikkan.

Yang penting, bagaimana empati diekspresikan dan diterima dapat sangat bervariasi, termasuk di berbagai gender, generasi, dan latar belakang budaya. Untuk membangun budaya inklusif dan tempat kerja yang cerdas emosional, para pemimpin harus memahami tidak hanya empati terlihat seperti *apa*, tetapi juga *bagaimana* hal itu dialami oleh kelompok yang berbeda.

Gender, Generasi, dan Empati Organisasional

Empati secara luas diakui sebagai landasan kepemimpinan yang efektif dan budaya tempat kerja yang sehat. Namun, pengalaman empati tidak konsisten di antara karyawan, dengan perbedaan yang signifikan muncul di berbagai gender dan generasi.

Berdasarkan Jenis Kelamin

Meskipun pria dan wanita dalam penelitian kami melaporkan tingkat empati pribadi yang serupa, persepsi mereka tentang empati yang ditunjukkan oleh perusahaan (baik dari manajer langsung maupun organisasi yang lebih luas) berbeda secara signifikan.

Saat ditanya seberapa empatik budaya tempat kerja mereka:

- **Para pria** menilai organisasi mereka jauh lebih berempati dibandingkan para wanita.
- **Perempuan** cenderung kurang memandang tempat kerja mereka sebagai tempat yang memiliki budaya empati yang kuat.

Saat ini, pria memandang tempat kerja sebagai lingkungan yang lebih empatik daripada wanita, yang menunjukkan perlunya pendekatan yang peka terhadap gender dalam hal kecerdasan emosional dan perilaku kepemimpinan.

Dale Carnegie & Associates

Perbedaan-perbedaan ini penting. Perbedaan ini menunjukkan bahwa banyak perempuan merasakan tempat kerja kurang memberikan dukungan emosional atau kurang peka—sebuah wawasan penting, terutama karena partisipasi perempuan dalam angkatan kerja global terus meningkat.³

Berdasarkan Generasi

Perbedaan generasi dalam persepsi empati juga muncul. Generasi Z dan Milenial lebih cenderung memandang organisasi mereka sebagai organisasi yang empatik, sementara Generasi X dan Baby Boomer melaporkan tingkat persepsi empati yang jauh lebih rendah.

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9, studi kami mengungkapkan penurunan yang nyata dalam persepsi empati organisasional yang dimulai pada karyawan berusia di atas 45 tahun. Perbedaan generasi ini mencerminkan perbedaan harapan dan interpretasi tentang seperti apa empati di tempat kerja.⁴

Karyawan yang lebih muda mungkin lebih peka terhadap empati, inklusi, dan kesehatan mental, karena tumbuh di masa ketika nilai-nilai ini lebih terbuka dibahas dan didorong secara budaya. Akibatnya, bahkan ekspresi empati yang moderat pun dapat lebih beresonansi dengan kelompok ini. Selain itu, karyawan yang baru memulai karier sering kali mendapat manfaat dari orientasi, bimbingan, dan pengakuan—konteks di mana perilaku empatik cenderung lebih terlihat.

Sebaliknya, karyawan yang lebih tua mungkin menafsirkan sinyal yang sama secara berbeda, berpotensi dipengaruhi oleh pengalaman profesional dalam budaya tempat kerja yang lebih tradisional atau hierarkis di mana empati kurang ditekankan atau bahkan dianggap sebagai kelemahan. Beberapa mungkin juga merasa bahwa upaya saat ini tidak ditujukan untuk mereka atau menganggapnya dangkal, yang dapat berkontribusi pada kesenjangan dalam bagaimana empati dialami antar generasi.

Mengapa Hal Ini Penting bagi Organisasi

Ketika kelompok-kelompok tertentu merasa kurang diperhatikan atau didukung, bahkan tanpa disengaja, hal itu dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja, niat untuk bertahan, dan kesejahteraan secara keseluruhan. Perbedaan ini menunjukkan realitas budaya yang lebih luas: bagaimana empati diekspresikan, diakui, atau diharapkan di tempat kerja dapat berbeda berdasarkan sudut pandang sosial budaya individu—seperti gender atau generasi—meskipun disampaikan dengan cara yang sama. Untuk memimpin secara efektif, organisasi harus melampaui pendekatan “satu ukuran untuk semua” dan mengembangkan kecerdasan emosional serta kesadaran budaya untuk memenuhi beragam kebutuhan dan perspektif.

Yang terpenting, perbedaan-perbedaan ini bukan hanya tantangan—melainkan peluang. Dengan memahami bagaimana empati dialami secara berbeda di berbagai kelompok, organisasi dapat menyesuaikan strategi dalam pengembangan kepemimpinan, pelatihan manajer, dan praktik komunikasi untuk memastikan empati lebih inklusif, kredibel, dan berdampak secara menyeluruh.

Kabar Baik: Empati Bermanfaat bagi Semua Orang

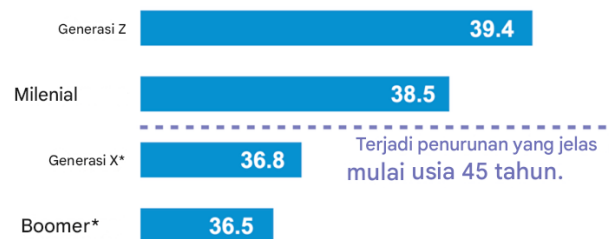
Meskipun persepsi tentang empati organisasi mungkin berbeda, dampaknya tetap konsisten. Karyawan yang memandang tempat kerja mereka sebagai tempat yang empatik, terlepas dari latar belakang atau identitas mereka, melaporkan kepuasan yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat. Budaya yang lebih empatik meningkatkan retensi, kesejahteraan karyawan, kinerja tim, dan kesehatan organisasi secara keseluruhan.

Berinvestasi dalam empati bukan hanya hal yang benar untuk dilakukan; ini adalah strategi praktis yang ampuh untuk kesuksesan jangka panjang.

Gambar 9

Persepsi tentang empati pemberi kerja berbeda antar generasi.

Persepsi Rata-Rata Empati Perusahaan menurut Generasi



* Tidak berbeda secara signifikan satu sama lain.
Catatan: Skor berdasarkan skala 50 poin.
Sumber: Riset Dale Carnegie (2025).

³ Bank Dunia. (tanpa tanggal). *Angkatan kerja perempuan (% dari total angkatan kerja 1990-2024)*.

⁴ Untuk pembahasan lebih lanjut mengenai perbedaan generasi di tempat kerja, lihat: Dale Carnegie & Associates. (2025). *AI in the workplace: Navigating generational and role-based perceptions*.

Tantangan dalam Menerapkan Empati di Tempat Kerja

Empati lebih dari sekadar soft skill; ini adalah komponen inti dari kecerdasan emosional dan pendorong kinerja yang terbukti. Namun, penelitian kami mengungkapkan adanya kesenjangan antara nilai yang diakui dan bagaimana organisasi mengembangkannya.

Terlepas dari pentingnya hal tersebut, hanya 22% karyawan yang melaporkan telah menerima pelatihan kecerdasan emosional dalam tiga tahun terakhir. Bahkan lebih sedikit lagi—hanya 14%—yang menerima pelatihan yang secara khusus berfokus pada empati. Kurangnya pengembangan ini tidak mengejutkan: dengan mengambil Amerika Serikat sebagai contoh, 37% CEO tidak percaya bahwa empati memiliki tempat di tempat kerja, meskipun mayoritas mengakui bahwa hal itu kurang dihargai.⁵

Ini mencerminkan kesenjangan yang kritis. Meskipun empati secara luas diakui sebagai faktor keberhasilan, seringkali empati gagal menerima perhatian terfokus dan terstruktur yang diperlukan untuk mengubahnya menjadi kompetensi kepemimpinan yang unik dan dapat ditindaklanjuti.

Lebih lanjut menyoroti kesenjangan ini, ketika ditanya keterampilan mana yang paling penting untuk masa depan pekerjaan, hanya 19% yang menyebutkan kecerdasan emosional, dan hanya 15% yang menyebutkan empati. Angka yang rendah ini menunjukkan bahwa meskipun keterampilan relasional semakin relevan, keterampilan tersebut tetap kurang dihargai atau kurang dikembangkan di banyak organisasi.

Kesenjangan antara pelatihan yang diterima karyawan, keterampilan yang mereka hargai, dan dampak empati yang telah terbukti merupakan peluang yang terlewatkan. Terlepas dari meningkatnya kesadaran akan peran empati dalam kepemimpinan dan kesuksesan tim, sebagian besar organisasi belum menerjemahkan kesadaran tersebut menjadi tindakan yang bermakna dan berkelanjutan.

Menutup kesenjangan ini bukan hanya tentang meningkatkan keterampilan interpersonal. Ini tentang membekali para pemimpin untuk menghadapi kompleksitas, mendukung kolega yang beragam, dan memimpin secara efektif di tempat kerja yang berkembang pesat.

Hambatan Budaya dan Struktural terhadap Empati

Di luar pelatihan, beberapa hambatan budaya dan organisasi terus membatasi pengembangan empati dalam skala besar:

- **Ketidakselarasan Antara Nilai dan Perilaku.** Bahkan ketika organisasi menanamkan empati ke dalam pernyataan misi atau kerangka kerja kepemimpinan, perilaku sehari-hari tidak selalu mencerminkan nilai-nilai tersebut. Ketika para pemimpin bertindak dengan cara yang bertentangan dengan prinsip atau nilai yang dinyatakan, karyawan dengan cepat menyadarinya dan kepercayaan pun terkikis, sehingga merusak upaya organisasi untuk membangun budaya kohesif dan empatik.
- **Kurangnya Pelatihan dan Sumber Daya.** Banyak pemimpin dan manajer mungkin ingin menerapkan empati tetapi kekurangan alat, kepercayaan diri, atau dukungan untuk melakukannya secara efektif. Tanpa pengembangan berbasis keterampilan yang terarah, upaya untuk menumbuhkan empati hanya akan tinggal di permukaan dan tidak konsisten.
- **Resistensi Budaya dan Pola Pikir Usang.** Di beberapa organisasi, empati masih dianggap sebagai hal sekunder dibandingkan metrik kinerja atau eksekusi strategis. Pemikiran usang ini menghambat pengembangan kompetensi relasional yang penting untuk kolaborasi, inovasi, dan retensi.
- **Titik Buta Seputar Bagaimana Empati Dialami.** Tanpa menyadari perbedaan bagaimana orang-orang di dalam organisasi mengalami empati, perusahaan berisiko memperkuat ketidakadilan yang ada dan secara tidak sengaja mengecualikan kelompok-kelompok tertentu.

Tabel 10
Sekalipun penting, empati dan kecerdasan emosional pada umumnya masih kurang dilatih.

	Mendapat Pelatihan Dalam 3 Tahun Terakhir.	Dipandang Penting bagi Masa Depan Pekerjaan
Kecerdasan Emosional	22%	19%
Empati	14%	15%

Source. Riset Dale Carnegie (2025).

⁵ Businessolver. (2024). 2024 State of workplace empathy report: Bagian 1 .

Mengatasi hambatan-hambatan ini sangat penting bagi organisasi yang berupaya menciptakan budaya yang suportif, inklusif, dan berkinerja tinggi. Dengan menutup kesenjangan pelatihan, menyelaraskan perilaku kepemimpinan dengan nilai-nilai organisasi, dan menyesuaikan empati dengan beragam pengalaman, perusahaan dapat mulai membuka potensi transformatif empati sepenuhnya.

Namun, kesadaran saja tidak cukup. Mengubah kesadaran menjadi kemajuan yang bermakna membutuhkan tindakan yang jelas dan praktis. Di bagian selanjutnya, kami menguraikan peta jalan untuk menanamkan empati ke dalam pengembangan kepemimpinan, praktik komunikasi, dan budaya organisasi—memastikan empati tidak hanya menjadi aspirasi, tetapi juga pengalaman sehari-hari yang dihayati di tempat kerja.

Rencana Aksi Strategis: Mengintegrasikan Empati dalam Kepemimpinan dan Budaya

Membangun tempat kerja yang lebih empatik membutuhkan tindakan yang disengaja baik di tingkat individu maupun organisasi. Organisasi yang mengintegrasikan empati ke dalam pengembangan kepemimpinan, komunikasi, dan budaya akan memposisikan diri mereka untuk tingkat retensi yang lebih tinggi, peningkatan kepuasan kerja, dan kinerja yang lebih kuat.

Berikut adalah delapan strategi untuk menanamkan empati ke dalam inti kehidupan organisasi:

① Mengembangkan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen yang Berpusat pada Empati

■ Pengembangan Keterampilan Dasar dan Orientasi Karyawan Baru

- Integrasikan pelatihan empati ke dalam proses orientasi bagi para pemimpin dan manajer baru untuk menetapkan ekspektasi sejak hari pertama.
- Bekali para pemimpin dan manajer dengan keterampilan mendengarkan aktif, pengenalan emosi, dan umpan balik yang penuh empati. Pelatihan tidak hanya harus fokus pada **mengapa** empati itu penting, tetapi juga menunjukkan **bagaimana** menerapkannya secara konsisten melalui kehadiran, pertanyaan, dan dukungan yang dipersonalisasi.

■ Kesadaran Identitas dan Penerapan di Dunia Nyata

- Sertakan fokus pada pengakuan dan pemahaman bahwa empati tidak dialami dengan cara yang sama oleh semua karyawan. Sertakan panduan tentang bagaimana faktor identitas (misalnya, usia, jenis kelamin) dapat membentuk cara empati dialami.
- Sertakan simulasi berbasis skenario atau permainan peran untuk melatih kemampuan menghadapi percakapan yang kompleks secara emosional (misalnya, evaluasi kinerja, resolusi konflik).

② Mengintegrasikan Metrik Empati ke dalam Evaluasi Kepemimpinan

- Jangan hanya berfokus pada hasil, tetapi sertakan perilaku yang berkaitan dengan empati seperti daya tanggap, dukungan emosional, dan pengambilan keputusan yang inklusif dalam evaluasi kepemimpinan dan proses umpan balik 360 derajat. Hal ini menciptakan akuntabilitas atas **bagaimana** para pemimpin memimpin, bukan hanya **apa** yang mereka capai.
- Gunakan tren sentimen karyawan dan umpan balik dari bawahan sebagai masukan dalam tinjauan kinerja kepemimpinan.
- Tetapkan indikator "tanda bahaya" (misalnya, komentar berulang tentang kurangnya dukungan atau inklusi) untuk memicu pembinaan atau intervensi.

③ Membangun Struktur bagi Suara Karyawan

- Bangun saluran formal dan informal untuk umpan balik dan dialog. Gunakan alat-alat seperti survei berkala, sesi mendengarkan, dan pertemuan tatap muka untuk memastikan para pemimpin mendengar dan menanggapi kebutuhan emosional tim mereka.
- Tutup siklusnya dengan menerbitkan ringkasan "Anda bicara, kami bertindak" dari siklus umpan balik untuk membangun kepercayaan pada tindakan.
- Gunakan fasilitator terlatih untuk memimpin sesi mendengarkan atau *focus group*—terutama dengan kelompok yang kurang terwakili—dan pastikan sistem umpan balik mencerminkan beragam pengalaman perorangan.

④ Beri Teladan Empati di Tingkat Pemimpin Senior

- Perubahan budaya dimulai dari atas. Para pemimpin senior harus secara konsisten menunjukkan empati, terutama selama periode stres atau ketidakpastian. Kerentanan yang autentik dan keterbukaan emosional menentukan suasana bagi seluruh organisasi.
- Dorong para pemimpin untuk berbagi kisah pribadi yang mencerminkan kerentanan, kegagalan, atau pertumbuhan sebagai cara untuk memanusiakan kepemimpinan.
- Tetapkan ekspektasi untuk keterlibatan yang terlihat (misalnya, menghadiri pertemuan tim, mengadakan forum terbuka) yang menunjukkan rasa ingin tahu dan kepedulian yang tulus.

⑤ Seimbangkan Empati dengan Harapan yang Jelas

- Ciptakan budaya di mana empati dan akuntabilitas berjalan beriringan. Para pemimpin harus secara konsisten menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik konstruktif, dan mempertahankan standar yang tinggi—sambil juga menunjukkan pemahaman dan dukungan.
- Gunakan pengecekan berkala dan siklus umpan balik untuk memperkuat keseimbangan antara empati dan kinerja, membantu karyawan merasa diperhatikan sekaligus tertantang.
- Berikan para pemimpin alat-alat praktis—seperti panduan *coaching* atau skrip umpan balik—yang mencontohkan penggunaan bahasa empatik dalam manajemen kinerja.
- Gunakan kerangka kerja terstruktur selama percakapan sulit untuk memandu nada bicara, harapan, dan respons emosional.

⑥ Hargai dan Rayakan Perilaku Empati

- Jadikan empati terlihat dan dihargai dengan mengakuinya dalam tindakan. Gunakan cerita, penghargaan dari rekan kerja, atau penghargaan formal untuk menyoroti momen-momen kepemimpinan, dukungan, atau kolaborasi yang penuh welas asih. Memperkuat perilaku empati membantu menggesernya dari sifat individu menjadi norma budaya.
- Integrasikan pengakuan empati ke dalam program yang sudah ada (misalnya, penghargaan nilai, ucapan terima kasih) sehingga tidak terasa seperti tambahan.
- Kumpulkan contoh-contoh empati dalam tindakan melalui survei anonim atau umpan balik singkat.

⑦ Berinvestasi dalam Pengembangan Kecerdasan Emosional Berkelanjutan

- Perlakukan empati dan kecerdasan emosional sebagai prioritas pembelajaran berkelanjutan—bukan pelatihan sekali saja.
- Tawarkan *coaching*, pembelajaran bersama, dan program pengembangan keterampilan yang memperkuat kesadaran diri, pengaturan emosi, dan keterampilan interpersonal di semua tingkatan organisasi.
- Gunakan penilaian mandiri atau 360 derajat untuk membantu para pemimpin mengukur kemajuan.
- Menyelaraskan pengembangan empati dan kecerdasan emosional dengan perencanaan talenta dengan memprioritaskan individu yang empatik dan cerdas secara emosional untuk peran kepemimpinan di masa depan.

⑧ Mendorong Praktik Komunikasi Empati

- Sediakan buku panduan komunikasi dengan arahan praktis untuk skenario sensitif (misalnya, PHK, krisis pribadi, konflik).
- Melatih para pemimpin dan manajer untuk menafsirkan isyarat nonverbal dan sinyal emosional—termasuk dalam lingkungan virtual dan hibrid.
- Perkuat praktik inti seperti:
 - Mendengarkan tanpa gangguan
 - Mengajukan pertanyaan terbuka untuk memperdalam percakapan.
 - Validasi emosi sebelum menawarkan solusi.
 - Menyesuaikan nada, waktu, dan format dengan konteks emosional.
 - Memberikan umpan balik yang jujur dan penuh empati.

Mengintegrasikan empati ke dalam DNA sebuah organisasi membutuhkan lebih dari sekadar niat baik—ini menuntut komitmen berkelanjutan terhadap praktik-praktik nyata yang menjadikan koneksi emosional sebagai bagian inti dari cara kerja dilakukan. Langkah-langkah strategis ini membantu menggerakkan empati dari nilai abstrak menjadi realitas sehari-hari, menciptakan tempat kerja di mana orang merasa didengar, dihargai, bertanggung jawab, dan diberdayakan untuk berkembang.

Kesimpulan

Empati bukan lagi sekadar "*soft-skills*"—melainkan kemampuan penting yang membentuk budaya organisasi, efektivitas kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan kinerja jangka panjang. Ketika ditanamkan secara sengaja ke dalam perilaku kepemimpinan, komunikasi sehari-hari, dan sistem organisasi, empati mendorong retensi, memperdalam kolaborasi, dan mendukung kinerja yang berkelanjutan.

Namun, empati saja tidak cukup. Tanpa akuntabilitas, empati dapat kehilangan dampaknya atau bahkan merusak kinerja. Untuk membangun tempat kerja yang benar-benar berkinerja tinggi, organisasi harus menyeimbangkan empati dengan akuntabilitas, memastikan bahwa rasa empati dan harapan kinerja berjalan seiring di setiap tingkatan.

Sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian kami, kesenjangan antara pengakuan akan pentingnya empati dan penerapannya dalam praktik tetap menjadi salah satu tantangan paling mendesak—dan salah satu peluang terbesar. Organisasi yang berinvestasi dalam kepemimpinan yang berpusat pada empati, menyelaraskan perilaku dengan nilai-nilai, dan memperkuat suara karyawan akan berada pada posisi terbaik untuk berkembang di tempat kerja yang semakin kompleks.

Dengan memperlakukan empati sebagai keharusan strategis—bukan hanya cita-cita budaya—organisasi menciptakan kondisi agar orang dapat berkembang. Empati bukanlah sekadar latihan untuk merasa nyaman atau pengalih perhatian dari kinerja; ini adalah pendorong yang terbukti untuk hasil utama seperti retensi, kepuasan kerja, efektivitas tim, dan keterlibatan. Ini bukan hanya kemenangan budaya—ini adalah kemenangan bisnis yang secara langsung berdampak pada laba bersih. Bahkan pengurangan tingkat *turnover* karyawan saja dapat menghasilkan penghematan signifikan melalui biaya penggantian yang lebih rendah. Dalam lingkungan saat ini, empati lebih dari sekadar kebajikan kepemimpinan—ini adalah keunggulan kompetitif yang terukur.

Masa depan dunia kerja berada di tangan mereka yang memimpin dengan hati dan disiplin. Empati adalah fondasinya. Sekaranglah saatnya untuk bertindak.

**“ Cobalah dengan
sejajurnya untuk melihat
masalah dari sudut
pandang orang lain.”**

Dale Carnegie

Tentang Penulis

Robert Coleman, Ph.D.

Director of Research and Thought Leadership
Dale Carnegie & Associates, Inc.

Bergabung dengan Dale Carnegie pada tahun 2023, Robert bertanggung jawab atas riset berkelanjutan mengenai isu-isu terkini yang dihadapi para pemimpin, karyawan, dan organisasi di seluruh dunia. Dengan pengalaman lebih dari 25 tahun, Robert membawa pendekatan berbasis riset untuk membantu organisasi dan praktisi mengidentifikasi dan mengatasi area dampak signifikan untuk peningkatan tempat kerja.

Untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana Dale Carnegie Training dapat membantu Anda mendefinisikan dan mengembangkan budaya tim berkinerja tinggi di antara karyawan dan organisasi Anda, hubungi kantor Dale Carnegie Indonesia hari ini dengan mengunjungi **dalecarnegie.id** untuk informasi lebih lanjut.



dalecarnegie.com