

**01** Biz Infographic  
Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod.

**SUCCESS**

**04** Biz Infographic  
Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod.

**TEAMWORK**

**02** Biz Infographic  
Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod.

**PLANNING**

**03** Biz Infographic  
Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod.



# **MSDM**

## **UNTUK PENELITIAN**

**KONSEPTUAL, VARIABEL, DIMENSI,  
INDIKATOR, ANGGKET KUISIONER**

Dr. Hendrian Yonata, S.E., M.M., M.Akt., M.H  
Dr. Agus Setyo Pranowo, S.E., M.M.  
Priski Setiawan, S.Pd., MM., M.Si.  
dkk.

**DUMMYY**

# MSDM UNTUK PENELITIAN

KONSEPTUAL, VARIABEL, DIMENSI, INDIKATOR, ANGKET KUISIONER  
(JILID 1)

Dr. Hendrian Yonata, M.Pd., M.M., M.Akt., M.H.

Dr. Agus Setyo Pranowo, S.E., M.M.

Priski Setiawan, S.Pd., M.M., M.Si., dkk.

Diterbitkan Oleh:



**PT. Samudra Solusi Profesional**

# Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

JUDUL DAN PENANGGUNG JAWAB	MSDM untuk Penelitian: Konseptual, Variabel, Dimensi, Indikator, Angket Kuisione (Jilid 1) / Dr. Hendrian Yonata, M.Pd., MM., M.Akt., M.H. Dr. Agus Setyo Pranowo, S.E., MM. Priski Setiawan., S.Pd., MM., M.Si., dkk. Editor: Abdul Gafur Rinaldi, S.Ak., M.Sc., CTT., BKP.
PUBLIKASI	Malang: PT Samudra Solusi Profesional, 2026
DESKRIPSI FISIK	x + 410 Halaman; 23 cm
IDENTIFIKASI	ISBN: 978-634-7500-93-9
SUBJEK	Manajemen Sumber Daya Manusia

## MSDM UNTUK PENELITIAN: KONSEPTUAL, VARIABEL, DIMENSI, INDIKATOR, ANGKET KUISIONE (JILID 1)

Copyright ©2026

### Penulis

Dr. Hendrian Yonata, M.Pd., MM., M.Akt., M.H.  
Dr. Agus Setyo Pranowo, S.E., MM.  
Priski Setiawan., S.Pd., MM., M.Si  
Brigjen TNI Dany Rakca, S.A.P., M.Han.  
Surta Wijaya, S.Kom., MM., MTI.  
Dadang Junaedi, S.E., MM.  
Hajar Adhayanti, S.E., MM.Par.  
Hendardi Aryotama, S.Ak S.Pd., M.Ak., CH-C.Ht., CMH., CRam., ACPA., Cert-DA., CFrA., QIA., QGIA.  
Synthia Ferisca, S.E., M.Ak., Ak., CA.

### Editor

Abdul Gafur Rinaldi, S.Ak., M.Sc., CTT., BKP.

**Layouter:** Syafira Adzjani

**Desain Cover:** La\_Chus99

**Diterbitkan Oleh:**



Anggota IKAPI

No. Registrasi Keanggotaan: 385/JTI/2023

### Kantor Pusat

Bukit Cemara Tidar Blok K1 No. 14  
Desa/Kelurahan Karangbesuki, Kec. Sukun,  
Kota Malang, Jawa Timur  
Telp/Fax: 0822-3118-6542  
Email: samudrasolusiprofesional@gmail.com

### Kantor Cabang

- Workshop Jasmine, Jasmine Valley Blok 3 No. 2, Araya, Malang
- Jalan Magelang, No. 118 Karangwaru, Tegalrejo, D.I Yogyakarta

### JILID 1

**Cetakan Pertama,** April 2026

**ISBN:** 978-634-7500-93-9

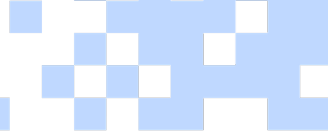
Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau memfotokopi baik sebagian atau seluruh isi buku ini, serta menjual belikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit.

# KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga naskah ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Naskah ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman konseptual dan komprehensif mengenai dua konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, yaitu motivasi dan disiplin. Kedua konsep tersebut merupakan faktor fundamental yang berperan dalam membentuk perilaku individu, meningkatkan kinerja, serta mendukung efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Pembahasan dalam naskah ini menguraikan motivasi dan disiplin dari berbagai perspektif akademik dan praktis. Kajian dimulai dari pengertian, karakteristik, jenis-jenis, landasan hukum, faktor-faktor yang memengaruhi, hingga tujuan dan manfaatnya dalam konteks organisasi modern. Selain itu, naskah ini juga mengembangkan kerangka konseptual yang mencakup variabel, dimensi, serta indikator yang dapat digunakan dalam penelitian ilmiah. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan naskah ini dapat menjadi referensi konseptual bagi mahasiswa, peneliti, praktisi manajemen, maupun pihak lain yang memiliki perhatian terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Penulis menyadari bahwa naskah ini masih memiliki keterbatasan baik dari segi kedalaman analisis maupun kelengkapan pembahasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang. Semoga naskah ini dapat memberikan kontribusi ilmiah serta manfaat praktis dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam memahami dinamika motivasi dan disiplin sebagai fondasi penting bagi terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan berkelanjutan.



Akhir kata, penulis berharap semoga naskah ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan menjadi salah satu referensi dalam pengembangan penelitian serta praktik manajemen sumber daya manusia.

Maret, 2026

**Penulis**

**DUMMMY**

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
<b>BAB 1</b>	
MOTIVASI.....	1
A. Pengertian atau Definisi Motivasi.....	1
B. Ciri -ciri Motivasi.....	3
C. Jenis-jenis Motivasi.....	5
D. Landasan Hukum Motivasi dalam Berbagai Konteks Organisasi.....	10
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	11
F. Tujuan dan Manfaat Motivasi.....	14
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator motivasi.....	16
H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi.....	19
<b>BAB 2</b>	
DISIPLIN.....	27
A. Pengertian atau Definisi Disiplin (Pengembangan Konseptual).....	27
B. Ciri-Ciri Disiplin.....	29
C. Jenis-Jenis Disiplin.....	31
D. Landasan Hukum Disiplin dalam Berbagai Konteks Organisasi (Pengembangan Konseptual dan Normatif).....	34
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin.....	36
F. Tujuan dan Manfaat Disiplin.....	39

G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Disiplin .....	42
H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi.....	45

## **BAB 3**

LOYALITAS .....	55
A. Pengertian atau Definisi Loyalitas.....	55
B. Ciri-ciri Loyalitas.....	58
C. Ciri-ciri Loyalitas.....	62
D. Landasan Hukum Loyalitas.....	65
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas .....	69
F. Tujuan dan Manfaat Loyalitas .....	73
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Loyalitas.....	76
H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi.....	81

## **BAB 4**

PRODUKTIVITAS .....	91
A. Pengertian atau Definisi Produktivitas.....	91
B. Ciri dan Karakteristik Produktivitas .....	95
C. Jenis-jenis Produktivitas .....	98
D. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas.....	102
E. Tujuan dan Manfaat Produktivitas.....	104
F. Produktivitas dalam Era Digital dan Industri 5.0.....	107
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Produktivitas .....	110
H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi.....	113

## **BAB 5**

KEPUASAAN KERJA .....	125
A. Pengertian atau Definisi Kepuasan Kerja.....	125
B. Ciri-ciri kepuasan Kerja .....	127
C. Jenis-jenis Kepuasan Kerja.....	130

D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	135
E. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja .....	138
F. Variabel, Dimensi, dan Indikator Kepuasan Kerja .....	141
G. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Kepuasan Kerja.....	145

## **BAB 6**

KINERJA .....	153
A. Pendahuluan .....	153
B. Pengertian atau Definisi Kinerja .....	156
C. Ciri-ciri Kinerja .....	161
D. Jenis-jenis Kinerja.....	165
E. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	168
F. Variabel, Dimensi, dan Indikator Kepuasan Kerja .....	172
G. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Kepuasan Kerja.....	176
H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Kepuasan Kerja.....	178

## **BAB 7**

KOMITMEN ORGANISASI ( <i>ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> ).....	187
A. Pendahuluan .....	187
B. Pengertian atau Definisi Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	190
C. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	191
D. Jenis-jenis Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	194
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	197
F. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	200

G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ) .....	202
H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ) .....	205

## **BAB 8**

<i>TURNOVER INTENTION</i> .....	215
A. Pendahuluan .....	215
B. Pengertian dan Definisi <i>Turnover intention</i> .....	218
C. Ciri-ciri <i>Turnover intention</i> .....	220
D. Jenis-Jenis <i>Turnover intention</i> .....	222
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover intention</i> .....	225
F. Tujuan dan Manfaat <i>Turnover intention</i> .....	228
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional <i>Turnover intention</i> .....	232
H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner .....	234

## **BAB 9**

<i>WORK ENGAGEMENT</i> .....	243
A. Pendahuluan .....	243
B. Pengertian atau Definisi <i>Work Engagement</i> .....	245
C. Ciri-Ciri <i>Work Engagement</i> .....	247
D. Jenis-Jenis <i>Work Engagement</i> .....	249
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i> .....	252
F. Tujuan dan Manfaat <i>Work Engagement</i> .....	255
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional <i>Work Engagement</i> .....	258
H. Definisi Operasional Variabel <i>Work Engagement</i> .....	261

## **BAB 10**

<i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> .....	271
A. Pendahuluan .....	271
B. Definisi atau Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	273
C. Ciri-Ciri <i>Employee Engagement</i> .....	274

D. Jenis-Jenis <i>Employee Engagement</i> .....	277
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> ...	279
F. Tujuan dan Manfaat <i>Employee Engagement</i> .....	282
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional <i>Employee Engagement</i> .....	286
H. Definisi Operasional Variabel <i>Work Engagement</i> .....	289

## **BAB 11**

GAYA KEPEMIMPINAN .....	297
A. Pendahuluan .....	297
B. Definisi atau Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	299
C. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan .....	301
D. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	303
E. Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	307
F. Dampak Gaya kepemimpinan .....	309
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Gaya Kepemimpinan.....	312
H. Variabel Operasional dan Angket Kuisisioner .....	314

## **BAB 12**

BUDAYA ORGANISASI ( <i>ORGANIZATIONAL CULTURE</i> ).....	323
A. Pendahuluan .....	323
B. Definisi atau Pengertian Budaya Organisasi.....	325
C. Karakteristik Budaya Organisasi .....	327
D. Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	329
E. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi .....	332
F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	335
G. Dampak Budaya Organisasi .....	338
H. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Budaya Organisasi .....	339
I. Sintesis Dimensi dalam Tabel Operasional.....	342

## **BAB 13**

LINGKUNGAN KERJA.....	351
A. Pendahuluan .....	351
B. Definisi atau Pengertian Lingkungan Kerja .....	353
C. Dimensi Lingkungan Kerja .....	355
D. Dampak Lingkungan Kerja.....	358
E. Lingkungan Kerja dalam Perspektif Kontemporer.....	361
F. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Lingkungan Kerja.....	364
G. Definisi Operasional Variabel, Dimensi, dan Indikator.....	366

## **BAB 14**

REKRUTMEN.....	375
A. Pendahuluan .....	375
B. Definisi Rekrutmen.....	377
C. Tujuan dan Fungsi Rekrutmen .....	379
D. Jenis-Jenis Rekrutmen .....	381
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen.....	384
F. Dampak Rekrutmen terhadap Kinerja Organisasi .....	387
G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Rekrutmen.....	390
H. Definisi Operasional variabel dan Angket Kuisoner .....	393
BIODATA PENULIS.....	403



# BAB 1

## MOTIVASI

### **Pendahuluan**

Motivasi di Bahas berdasar pengertian, ciri-ciri, karakteristik, landasan hukum, faktor-faktor yang mempengaruhi, tujuan, manfaat, variabel, dimensi, indikator, atau kerangka konseptual yang berguna bagi organisasi, institusi atau lembaga.

Disiplin di Bahas berdasar pengertian, ciri-ciri, karakteristik, landasan hukum, faktor-faktor yang mempengaruhi, tujuan, manfaat, variabel, dimensi, indikator, dan kerangka konseptual yang berguna bagi organisasi, institusi atau Lembaga.

### **A. Pengertian atau Definisi Motivasi**

Motivasi merupakan konsep fundamental dalam kajian perilaku manusia yang menjadi perhatian para ahli psikologi, pendidikan, dan manajemen. Dalam pengertian yang paling mendasar, motivasi merujuk pada kekuatan atau energi yang menggerakkan individu untuk bertindak, mempertahankan tindakan tersebut, serta mengarahkannya pada tujuan tertentu. Namun demikian, perkembangan literatur akademik menunjukkan

bahwa motivasi bukan sekadar dorongan spontan, melainkan suatu proses psikologis yang kompleks dan dinamis.

Ryan dan Deci menjelaskan motivasi berkaitan dengan energi yang mendasari perilaku manusia, yang dapat bersumber dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari faktor luar (*ekstrinsik*). Kualitas motivasi lebih penting daripada sekadar kuantitasnya. Individu yang bertindak karena dorongan otonom, karena merasa memiliki pilihan dan makna dalam tindakannya menunjukkan keterlibatan, ketekunan, dan kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi dibandingkan individu yang digerakkan oleh tekanan eksternal. Menurut Schunk dan DiBenedetto motivasi sebagai proses internal yang menginisiasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang berorientasi tujuan. Definisi ini menekankan tiga elemen utama: (1) inisiasi tindakan, (2) arah perilaku, dan (3) keberlanjutan usaha. Dengan demikian, motivasi bukan hanya menjelaskan mengapa seseorang mulai bertindak, tetapi juga mengapa ia bertahan dalam menghadapi hambatan.

Dalam perspektif manajemen dan perilaku organisasi, Luthans, Luthans, dan Luthans memaknai motivasi sebagai proses psikologis yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan. Intensitas merujuk pada seberapa besar usaha yang diberikan, arah menunjukkan orientasi usaha tersebut terhadap sasaran tertentu, sedangkan ketekunan berkaitan dengan konsistensi upaya dalam jangka waktu tertentu. Definisi ini memperlihatkan bahwa motivasi bukan hanya soal "semangat", melainkan juga tentang konsistensi dan kesesuaian tindakan dengan tujuan yang ingin dicapai. Sementara itu, dalam konteks pendidikan, Santrock, motivasi melibatkan proses yang memberi energi, arah, dan ketahanan pada perilaku yang menekankan pentingnya faktor kognitif seperti tujuan, harapan keberhasilan, dan nilai personal dalam membentuk motivasi. Individu sebagai personal tidak hanya terdorong oleh kebutuhan dasar, tetapi keyakinan tentang kemampuan diri dan makna yang ia lekatkan pada aktivitas tersebut.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka motivasi dapat dirumuskan sebagai suatu proses psikologis yang bersifat dinamis, yang melibatkan interaksi antara dorongan internal, pengaruh eksternal, serta konstruksi

kognitif individu, sehingga menghasilkan energi, arah, dan ketekunan perilaku dalam mencapai tujuan yang dipandang bernilai. Dalam konteks ini, motivasi bukan hanya fenomena mekanistik, melainkan ekspresi dari kesadaran, harapan, dan makna yang dimiliki seseorang terhadap kehidupannya. Pendekatan humanis terhadap motivasi mengingatkan bahwa di balik setiap tindakan terdapat kebutuhan untuk merasa kompeten, dihargai, dan memiliki makna. Oleh sebab itu, memahami motivasi tidak cukup hanya dengan mengidentifikasi faktor pendorong eksternal, tetapi juga dengan memahami dinamika batin individu yang mencari pertumbuhan dan aktualisasi diri. Dengan demikian, motivasi dapat dipahami secara komprehensif sebagai energi psikologis yang berakar pada kebutuhan, nilai, dan tujuan individu, yang mendorongnya untuk bertindak secara terarah dan berkelanjutan dalam mewujudkan potensi dirinya.

## **B. Ciri -ciri Motivasi**

Motivasi sebagai proses psikologis tidak hanya dapat didefinisikan secara konseptual, tetapi juga dapat dikenali melalui karakteristik atau ciri-ciri tertentu yang tampak dalam perilaku individu. Para ahli dalam bidang psikologi dan perilaku organisasi menjelaskan bahwa motivasi memiliki indikator yang dapat diamati melalui intensitas usaha, arah tindakan, serta konsistensi perilaku dalam mencapai tujuan. Beberapa ciri-ciri motivasi menurut pendapat ahli, sebagai berikut :

### **1. Adanya Energi atau Dorongan Internal**

Ryan dan Deci dalam *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* menekankan bahwa salah satu ciri utama motivasi adalah hadirnya energi psikologis yang mendorong individu untuk bertindak. Energi ini dapat bersumber dari minat intrinsik maupun dari regulasi eksternal yang telah terinternalisasi. Individu yang termotivasi menunjukkan vitalitas, inisiatif, dan kesediaan untuk terlibat secara aktif dalam suatu aktivitas. Motivasi tercermin dari adanya dorongan batin yang membuat seseorang tidak bersikap pasif terhadap tugas atau tanggung jawabnya.

## 2. Intensitas Usaha

Robbins dan Judge dalam *Organizational Behavior* mengemukakan bahwa motivasi tercermin dari seberapa besar intensitas usaha yang diberikan individu dalam mencapai sasaran. Intensitas ini dapat terlihat melalui kesungguhan, semangat kerja, serta kesediaan mengerahkan sumber daya dengan intensitas yang tinggi dan harus disertai arah yang tepat agar menghasilkan kinerja yang efektif. Oleh karena itu, intensitas menjadi ciri penting tetapi bukan satu-satunya indikator motivasi.

## 3. Ketekunan dan Persistensi

McShane dan Von Glinow menjelaskan bahwa salah satu karakteristik utama motivasi adalah persistensi, yaitu kemampuan individu untuk mempertahankan usaha dalam menghadapi hambatan. Individu yang memiliki motivasi kuat tidak mudah menyerah ketika mengalami kesulitan. Ketekunan ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki dimensi temporal; ia tidak hanya muncul sesaat, tetapi mampu bertahan dalam rentang waktu tertentu hingga tujuan tercapai.

## 4. Keterlibatan Psikologis (*Psychological Engagement*)

Santrock dalam *Educational Psychology* menyatakan bahwa motivasi dapat dikenali melalui tingkat keterlibatan individu secara kognitif dan emosional dalam suatu aktivitas. Individu yang termotivasi tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara mental dan emosional. Mereka menunjukkan perhatian, rasa ingin tahu, dan komitmen terhadap proses yang dijalani. Keterlibatan ini memperlihatkan bahwa motivasi bukan hanya perilaku yang tampak, tetapi juga kondisi internal yang mendasarinya.

## 5. Adanya Harapan dan Keyakinan Diri

Slavin menegaskan bahwa motivasi sering kali disertai dengan keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*). Individu yang percaya bahwa dirinya mampu mencapai tujuan cenderung menunjukkan usaha yang lebih konsisten. Dengan kata lain, motivasi berkaitan erat dengan persepsi kompetensi diri.

## 6. Berorientasi pada Tujuan (*Goal-Directed Behavior*)

Schunk dan DiBenedetto dalam ebook tentang motivasi dan pembelajaran sosial-emosional menyatakan bahwa motivasi selalu berkaitan dengan tujuan tertentu. Individu yang termotivasi memiliki arah yang jelas dalam bertindak. Perilaku yang muncul bukanlah aktivitas tanpa makna, melainkan tindakan yang diarahkan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Motivasi bukan sekadar aktivitas yang intens, tetapi aktivitas yang terfokus dan memiliki orientasi hasil.

Secara konseptual, motivasi dapat dikenali bukan hanya dari apa yang dilakukan individu, tetapi juga dari bagaimana dan mengapa tindakan tersebut dilakukan. Motivasi menghadirkan kualitas kesungguhan, arah yang jelas, serta ketahanan dalam proses pencapaian tujuan. Dalam perspektif humanis, ciri-ciri tersebut mencerminkan usaha manusia untuk berkembang, berdaya, dan memaknai setiap tindakan sebagai bagian dari perjalanan aktualisasi dirinya.

## C. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi dalam konteks manajemen adalah konstruk yang multidimensional dan berpengaruh terhadap perilaku kerja, produktivitas, serta efektivitas organisasi. Jenis-jenis motivasi dalam konteks ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia kontemporer, motivasi kerja secara umum diklasifikasikan ke dalam motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Menurut Sagita & Sutianingsih Motivasi intrinsik berkaitan dengan dorongan kerja yang bersumber dari dalam diri karyawan, seperti rasa pencapaian dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik berkaitan dengan faktor di luar individu, misalnya penghargaan finansial, promosi, dan insentif lainnya. Keduanya saling melengkapi dalam menjelaskan variasi dalam perilaku karyawan dan kinerja organisasi, terutama dalam konteks pengembangan sumber daya manusia yang dinamis. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kedua jenis motivasi tersebut memiliki kontribusi yang berbeda terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Motivasi intrinsik

cenderung berhubungan dengan keterlibatan kerja yang lebih berkelanjutan, sementara motivasi ekstrinsik lebih efektif dalam mendorong pencapaian target jangka pendek.

2. Motivasi Berdasarkan otonom dan terkontrol (*Kontinum Self-Determination*)

Literatur manajemen kontemporer mengadopsi *Self-Determination Theory (SDT)* yang menempatkan motivasi pada spektrum dari terkontrol menuju otonom. Motivasi otonom berasal dari internalisasi nilai dan kesesuaian dengan tujuan pribadi seringkali menunjukkan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dibanding motivasi yang sepenuhnya dikendalikan oleh faktor eksternal. Perkembangan teori manajemen modern yang mengadopsi pendekatan psikologi organisasi, motivasi juga dipahami dalam spektrum regulasi diri. Motivasi otonom ditandai dengan keselarasan antara nilai pribadi dan tujuan organisasi, sedangkan motivasi terkontrol muncul akibat tekanan eksternal atau tuntutan struktural. motivasi yang lebih bersifat otonom memiliki korelasi positif terhadap peningkatan kinerja dan komitmen organisasi.

3. Motivasi Berbasis Struktur Organisasi dan Kebijakan (*Contextual Motivation*)

Motivasi dalam organisasi juga berkembang melalui persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan. Dukungan organisasi yang mencakup keseimbangan kerja kehidupan, keadilan, dan pengakuan profesional terbukti memperkuat motivasi intrinsik serta meningkatkan performa kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak semata-mata bersumber dari individu, tetapi juga merupakan refleksi dari sistem manajerial yang responsif terhadap kebutuhan karyawan. Beberapa penelitian mengidentifikasi jenis motivasi yang muncul berdasarkan konteks organisasi, seperti:

- a. Motivasi terkait *Work-Life Balance*: Fleksibilitas kerja dan dukungan terhadap keseimbangan hidup kerja meningkatkan rasa keterlibatan dan motivasi intrinsik karyawan.
- b. Motivasi berdasarkan Pengakuan Organisasi: Faktor-faktor seperti dukungan organisasi, lingkungan kerja yang sehat, serta peluang

pengembangan karir berkontribusi pada motivasi internal dan afektif pekerja.

#### 4. Motivasi Transaksional dan Transformasional

Motivasi transaksional berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menempatkan hubungan kerja sebagai proses timbal balik antara kontribusi dan imbalan. Dalam perspektif ini, karyawan terdorong untuk bekerja secara optimal karena adanya kejelasan hubungan antara kinerja dan konsekuensi yang diterima. Northouse dalam *Leadership: Theory and Practice* menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan sistem penghargaan bersyarat (*contingent reward*) dan pengawasan aktif terhadap penyimpangan. Artinya, motivasi dibangun melalui mekanisme kontraktual: apabila target tercapai, imbalan diberikan; apabila terjadi penyimpangan, koreksi atau sanksi diterapkan. Yukl dalam *Leadership in Organizations* menegaskan bahwa pendekatan transaksional efektif dalam lingkungan yang stabil dan berorientasi pada efisiensi operasional. Motivasi yang muncul bersifat instrumental, yakni karyawan terdorong oleh kepastian imbalan atau penghindaran konsekuensi negatif. Secara karakteristik, motivasi transaksional memiliki ciri-ciri berikut:

- a. Berbasis pada sistem imbalan dan hukuman yang terstruktur.
- b. Berorientasi pada pencapaian target jangka pendek.
- c. Menekankan kepatuhan terhadap standar dan prosedur.
- d. Mengandalkan kejelasan peran dan ekspektasi kerja.

Motivasi transformasional menitikberatkan pada inspirasi, visi, dan pemberdayaan. Dalam literatur kepemimpinan kontemporer, gaya ini dipandang sebagai pendekatan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif organisasi. Motivasi yang dihasilkan bukan sekadar dorongan untuk memperoleh imbalan, melainkan dorongan untuk berkontribusi pada visi bersama. Yukl menambahkan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi motivasi bawahan melalui empat komponen utama:

- a. Pengaruh ideal (idealized influence): pemimpin menjadi teladan moral dan profesional.
- b. Inspirasi (inspirational motivation): pemimpin membangun optimisme dan komitmen terhadap visi.
- c. Stimulasi intelektual (intellectual stimulation): pemimpin mendorong kreativitas dan pemikiran kritis.
- d. Pertimbangan individual (individualized consideration): pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan individu.

Secara konseptual, perbedaan antara motivasi transaksional dan transformasional dapat dipahami sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan antara Motivasi Transaksional dan Transformasional

Aspek	Motivasi Transaksional	Motivasi Transformasional
Dasar hubungan	Pertukaran imbalan	Inspirasi dan visi
Orientasi waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
Sumber dorongan	Eksternal ( <i>reward-punishment</i> )	Internal (nilai dan makna)
Fokus utama	Kepatuhan dan target	Komitmen dan inovasi
Dampak psikologis	Instrumental	Afektif dan identitas

## 5. Motivasi proaktif dan adaptif

Motivasi proaktif merupakan dorongan internal individu untuk mengambil inisiatif, menciptakan perubahan, serta bertindak melampaui tuntutan formal pekerjaan. Dalam literatur desain kerja modern, Parker dan Grote bahwa pekerjaan abad ke-21 menuntut karyawan yang tidak sekadar menunggu instruksi, melainkan mampu mengidentifikasi peluang perbaikan dan bertindak secara mandiri. Motivasi proaktif ditandai oleh beberapa karakteristik utama:

- a. Inisiatif yang muncul tanpa tekanan eksternal langsung.
- b. Orientasi pada perbaikan berkelanjutan.
- c. Keberanian mengambil tanggung jawab tambahan.
- d. Fokus pada penciptaan nilai baru bagi organisasi.

Motivasi proaktif berkaitan dengan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan (*psychological ownership*) serta keyakinan diri untuk memengaruhi lingkungan kerja.

Individu yang memiliki motivasi proaktif tidak hanya berupaya menyelesaikan tugas, tetapi juga berupaya meningkatkan kualitas sistem dan proses kerja. Motivasi proaktif mencerminkan kebutuhan manusia untuk merasa berdaya dan relevan. Ketika individu diberi ruang otonomi dan kepercayaan, ia cenderung menunjukkan energi kreatif yang melampaui batas deskripsi kerja formal. Dalam konteks manajemen strategis, motivasi ini menjadi modal penting bagi inovasi organisasi.

Motivasi adaptif dipandang sebagai bentuk energi psikologis yang memungkinkan individu tetap produktif meskipun menghadapi ketidakpastian, restrukturisasi, atau transformasi digital, motivasi adaptif dipandang sebagai bentuk energi psikologis yang memungkinkan individu tetap produktif meskipun menghadapi ketidakpastian, restrukturisasi, atau transformasi digital. Yukl, ciri-ciri motivasi adaptif meliputi:

- a. Keterbukaan terhadap pembelajaran baru.
- b. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan prosedur atau teknologi.
- c. Ketahanan emosional terhadap tekanan organisasi.
- d. Kesiapan mengembangkan kompetensi baru.

Motivasi adaptif tidak selalu menerima perubahan secara pasif, melainkan mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam pola kerja yang baru secara konstruktif. Individu yang adaptif cenderung melihat perubahan sebagai peluang pengembangan diri, bukan sebagai ancaman terhadap stabilitas. Motivasi adaptif berakar pada kebutuhan manusia untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang berubah. Ia mencerminkan kapasitas reflektif individu dalam memaknai perubahan sebagai bagian dari perjalanan profesional. Walaupun keduanya sama-sama relevan dalam organisasi modern, motivasi proaktif dan adaptif memiliki perbedaan orientasi:

Tabel 2. Perbedaan antara Motivasi Proaktif dan Adaptif

<b>Aspek</b>	<b>Motivasi Proaktif</b>	<b>Motivasi Adaptif</b>
Sumber inisiatif	Internal (inisiatif pribadi)	Respons perubahan eksternal
Orientasi	Penciptaan perubahan	Penyesuaian terhadap perubahan
Fokus utama	Inovasi dan perbaikan	Fleksibilitas dan ketahanan
Nilai strategis	Transformasi organisasi	Menjaga keberlanjutan organisasi

#### **D. Landasan Hukum Motivasi dalam Berbagai Konteks Organisasi**

Motivasi kerja dalam organisasi tidak hanya dibentuk oleh faktor psikologis, tetapi juga oleh sistem regulasi yang menjamin keadilan, kesejahteraan, dan kepastian hubungan kerja. Dalam konteks Indonesia, landasan hukum menjadi fondasi struktural yang memengaruhi tumbuhnya motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

##### 1. Konteks Pendidikan

Landasan hukum motivasi pendidik dan tenaga kependidikan merujuk pada:

- a. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menegaskan prinsip profesionalitas dan keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan.
- b. UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menjamin hak atas penghasilan layak, pengembangan kompetensi, dan perlindungan hukum.

Regulasi ini memperkuat motivasi melalui pengakuan profesional, kesejahteraan, dan kesempatan pengembangan diri.

##### 2. Konteks Aparatur Sipil Negara (ASN)

Motivasi ASN berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menegaskan sistem merit, penilaian kinerja, serta pengembangan kompetensi. Sistem merit dan penghargaan berbasis kinerja

membangun motivasi berprestasi sekaligus menegaskan nilai pengabdian publik.

### 3. Konteks Perusahaan Swasta

Landasan hukum utama adalah: UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (berserta perubahan melalui UU Cipta Kerja), yang mengatur upah, perlindungan kerja, dan pengembangan kompetensi. Kepastian hukum dan sistem kompensasi yang adil menjadi faktor penting dalam membangun motivasi kerja yang produktif dan berkelanjutan.

### 4. Konteks UMKM

Motivasi dalam UMKM didukung: UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM, yang mengatur pemberdayaan, perlindungan, dan pengembangan usaha. Regulasi ini memperkuat motivasi kewirausahaan melalui dukungan akses pembiayaan dan pengembangan kapasitas usaha.

## E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan konstruksi multidimensional dari interaksi kompleks antara aspek kognitif, afektif, sosial, dan struktural. Dalam literatur manajemen dan psikologi kerja kontemporer, motivasi dipahami bukan hanya dorongan individual, melainkan hasil sistem yang membingkai pengalaman kerja seseorang. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi perlu dilakukan secara integratif, dengan memperhatikan dimensi mikro (individual, seperti; Kebutuhan psikologis, nilai personal, efikasi diri, orientasi tujuan), meso (organisasional, seperti; Kepemimpinan, sistem penghargaan, desain kerja, budaya organisasi), dan makro (konteks sosial-regulatif, seperti; Regulasi, norma sosial, kondisi ekonomi, serta perkembangan teknologi). Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

#### 1. Faktor psikologi sebagai determinan intrapersonal

Pada level individual, motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis, nilai personal, efikasi diri, dan orientasi tujuan. Teori *Self-Determination* menegaskan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan merupakan kebutuhan dasar yang menentukan kualitas motivasi.

Pemenuhan kebutuhan tersebut menghasilkan motivasi intrinsik yang lebih stabil dibandingkan motivasi yang semata-mata berbasis insentif eksternal. Konsep *self-efficacy* meyakinkan individu pada kemampuannya menyelesaikan tugas akan memengaruhi intensitas usaha dan Individu dengan efikasi diri tinggi memiliki orientasi pencapaian yang kuat. Secara konseptual, faktor psikologis bekerja melalui mekanisme kognitif-afektif, persepsi individu terhadap makna pekerjaan akan menentukan energi emosional yang diinvestasikan dalam aktivitas kerja. Oleh karena itu, motivasi yang berkelanjutan tidak hanya membutuhkan insentif, tetapi juga keselarasan antara nilai personal dan tujuan organisasi.

## 2. Faktor Kepemimpinan sebagai Dimensi Relasional dan Inspiratif

Kepemimpinan memegang peranan sentral dalam membentuk kualitas motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan motivasi intrinsik melalui penyampaian visi yang inspiratif dan perhatian individual. Hubungan pemimpin dengan anggota yang berkualitas tinggi (*leader member exchange*) memperkuat motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja. Kepemimpinan yang suportif menciptakan *psychological safety*, yaitu kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Lingkungan seperti ini mendorong munculnya motivasi proaktif dan inovatif. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengendali, tetapi sebagai fasilitator pertumbuhan. Motivasi yang lahir dari relasi kepemimpinan yang empatik lebih bermakna dan berorientasi jangka panjang.

## 3. Faktor Sistem Penghargaan dan Keadilan Organisasi

Sistem penghargaan merupakan determinan penting motivasi, terutama dalam konteks organisasi formal. Teori keadilan organisasi menekankan bahwa persepsi terhadap distribusi imbalan, prosedur pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal memengaruhi tingkat motivasi. Apabila individu memandang sistem kompensasi sebagai adil dan transparan, maka muncul rasa kepercayaan terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dapat memicu penurunan komitmen dan bahkan perilaku kontraproduktif. Penghargaan finansial

tidak selalu meningkatkan motivasi intrinsik apabila tidak diimbangi dengan pengakuan nonmaterial, seperti apresiasi verbal dan peluang pengembangan diri. Dengan demikian, desain sistem penghargaan perlu mempertimbangkan keseimbangan antara dimensi material dan psikologis.

#### 4. Faktor Desain Pekerjaan dan Lingkungan Kerja

Desain pekerjaan menentukan sejauh mana individu merasa pekerjaannya bermakna. Model karakteristik pekerjaan menjelaskan bahwa variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik merupakan elemen yang meningkatkan motivasi internal. Menurut Parker & Grote, Pekerjaan yang memberi ruang otonomi dan pembelajaran berkelanjutan meningkatkan motivasi proaktif. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) juga berkontribusi terhadap keberlanjutan motivasi. Pekerjaan dapat memberikan penghargaan terhadap kapasitas kreatif manusia, bukan sekadar eksploitasi tenaga kerja.

#### 5. Faktor Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya organisasi membentuk sistem nilai yang memengaruhi persepsi dan perilaku anggota. Budaya yang menekankan kolaborasi, integritas, dan pembelajaran akan memperkuat motivasi intrinsik karena menciptakan keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Budaya inklusif meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan memperkuat motivasi kolektif. Di Indonesia, nilai kolektivitas dan religiusitas sering menjadi faktor kontekstual yang memperkaya makna kerja. Budaya organisasi bukan sekadar simbol atau slogan, melainkan struktur makna yang memengaruhi orientasi motivasional individu.

#### 6. Faktor Pengembangan Karier dan Pertumbuhan Profesional

Motivasi jangka panjang sangat berkaitan dengan persepsi terhadap masa depan. Kesempatan promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi meningkatkan rasa kompetensi dan harapan karier. Individu yang melihat prospek pertumbuhan akan menunjukkan komitmen dan loyalitas lebih tinggi. Karier berkorelasi positif dengan retensi dan motivasi kerja. Dalam konteks pendidikan dan ASN, sistem merit dan

sertifikasi profesional juga menjadi faktor penguat motivasi. Secara filosofis, faktor ini mencerminkan bahwa manusia adalah makhluk yang terus bertumbuh; ketika organisasi menyediakan ruang perkembangan, motivasi menjadi proses yang berkelanjutan.

## F. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Motivasi dalam perspektif perilaku organisasi dipahami sebagai proses psikologis yang menentukan arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) perilaku individu dalam bekerja. Oleh karena itu, tujuan motivasi tidak hanya berkaitan dengan peningkatan semangat kerja, tetapi juga dengan pengelolaan energi manusia secara strategis dan berkelanjutan. Beberapa tujuan motivasi, yaitu:

### 1. Mengarahkan Perilaku ke Arah Tujuan yang Jelas

Salah satu tujuan utama motivasi adalah memberikan orientasi yang jelas terhadap perilaku kerja. Teori penetapan tujuan (*Goal-Setting Theory*) menegaskan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang akan meningkatkan fokus serta usaha individu. Dalam konteks organisasi, motivasi membantu menyelaraskan tindakan individu dengan target institusional. Motivasi berfungsi sebagai kompas psikologis yang memastikan bahwa energi kerja terarah pada pencapaian hasil yang relevan dan terukur.

### 2. Meningkatkan Intensitas dan Ketekunan Usaha

Motivasi bertujuan memperkuat daya tahan individu dalam menghadapi hambatan kerja. Ryan dan Deci menjelaskan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu untuk bertahan lebih lama dalam menyelesaikan tugas, bahkan ketika tidak ada tekanan eksternal. Pemenuhan kebutuhan otonomi dan kompetensi terbukti meningkatkan ketekunan dan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, tujuan motivasi bukan hanya memicu usaha awal, tetapi juga menjaga konsistensi usaha tersebut.

### 3. Membangun Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Motivasi bertujuan menciptakan keterlibatan kerja yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaan. Schaufeli menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bentuk

manifestasi dari motivasi positif yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu membangun motivasi internal cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih antusias dan berorientasi kualitas. Dengan demikian, tujuan motivasi tidak berhenti pada kepatuhan formal, tetapi pada komitmen psikologis yang mendalam.

#### 4. Memenuhi Kebutuhan Psikologis dan Profesional

Dalam teori dua faktor Herzberg, faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan menjadi sumber utama kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, Luthans menekankan bahwa motivasi berakar pada kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan. Tujuan motivasi dalam perspektif ini adalah memastikan terpenuhinya kebutuhan tersebut agar individu merasa dihargai dan berkembang secara profesional.

#### 5. Menyelaraskan Kepentingan Individu dan Organisasi

Motivasi juga bertujuan menciptakan harmoni antara aspirasi personal dan visi organisasi. Armstrong menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus mempertimbangkan kebutuhan individu agar tercipta keselarasan tujuan. Individu memahami kontribusinya terhadap misi organisasi, maka muncul rasa memiliki yang memperkuat tanggung jawab dan integritas kerja.

Tujuan motivasi yang tercapai secara efektif, maka berbagai manfaat dapat dirasakan pada level individu maupun organisasi, diantaranya:

##### 1. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas

Motivasi berkontribusi signifikan terhadap kualitas dan kuantitas kinerja. Robbins dan Judge menyatakan bahwa individu yang termotivasi menunjukkan usaha yang lebih besar dan hasil kerja yang lebih optimal. Produktivitas yang dihasilkan lebih stabil dan berkelanjutan.

##### 2. Penguatan Komitmen dan Retensi Karyawan

Persepsi keadilan dan dukungan organisasi meningkatkan motivasi serta komitmen afektif. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Manfaat ini berdampak langsung pada stabilitas organisasi dan efisiensi biaya sumber daya manusia.

### 3. Peningkatan Inovasi dan Adaptabilitas

Motivasi intrinsik berkorelasi dengan perilaku proaktif dan inovatif. Parker dan Grote menunjukkan bahwa desain kerja yang memberikan otonomi memperkuat kreativitas dan kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan. Organisasi yang memelihara motivasi internal akan lebih responsif terhadap tantangan eksternal.

### 4. Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis

Motivasi yang optimal meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan emosional. Van den Broeck menemukan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi dan risiko burnout yang lebih rendah. Dengan demikian, motivasi berfungsi sebagai fondasi keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesehatan mental.

### 5. Pengembangan Kompetensi dan Keberlanjutan Karier

Individu yang termotivasi lebih terdorong untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri. Selain itu, motivasi berperan dalam membangun karier yang berkelanjutan (*sustainable career*). Manfaat jangka panjangnya adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia dan daya saing organisasi.

## G. Variabel, Dimensi, dan Indikator motivasi

Variabel motivasi merupakan Proses regulasi psikologis yang menentukan arah, intensitas, dan keberlanjutan perilaku individu berdasarkan tingkat otonomi, nilai subjektif, serta orientasi tujuan yang dimiliki. Elliot menjelaskan bahwa motivasi mencakup tiga elemen utama: arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*). Motivasi merupakan sistem regulasi psikologis yang menginisiasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku menuju tujuan tertentu. Perspektif ini tidak lagi menempatkan motivasi semata sebagai "dorongan", melainkan sebagai konstruksi multidimensional yang melibatkan proses kognitif, afektif, dan kontekstual.

Ryan dan Deci serta Elliot, motivasi dikonstruksikan ke dalam dua dimensi utama:

1. Motivasi Otonom (*Autonomous Motivation*)

Motivasi otonom merujuk pada keterlibatan individu dalam suatu aktivitas karena aktivitas tersebut dianggap bermakna, selaras dengan nilai pribadi, atau memberikan kepuasan inheren. Dimensi ini mencakup: Motivasi *intrinsic* dan Regulasi teridentifikasi (*identified regulation*) Ryan dan Deci menegaskan bahwa motivasi otonom berkorelasi dengan kesejahteraan psikologis, performa berkelanjutan, dan keterlibatan mendalam.

2. Motivasi Terkontrol (*Controlled Motivation*)

Motivasi terkontrol muncul ketika perilaku dipicu oleh tekanan eksternal maupun internal seperti imbalan, hukuman, rasa bersalah, atau kebutuhan akan pengakuan sosial. Dimensi ini mencakup: regulasi eksternal dan regulasi introjeksi. Elliot menjelaskan bahwa motivasi terkontrol efektif dalam jangka pendek, tetapi cenderung kurang stabil dalam mempertahankan komitmen jangka panjang.

3. Orientasi Tujuan

Elliot mengemukakan bahwa motivasi juga dapat dianalisis melalui orientasi tujuan: berfokus pada penguasaan kompetensi (*Mastery Goal Orientation*) dan berfokus pada pembuktian kemampuan relatif terhadap orang lain (*Performance Goal Orientation*) Orientasi ini memengaruhi kualitas strategi belajar, resiliensi, dan regulasi diri.

Ryan dan Deci, Schunk dan DiBenedetto, serta Elliot, indikator motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Indikator Motivasi Otonom

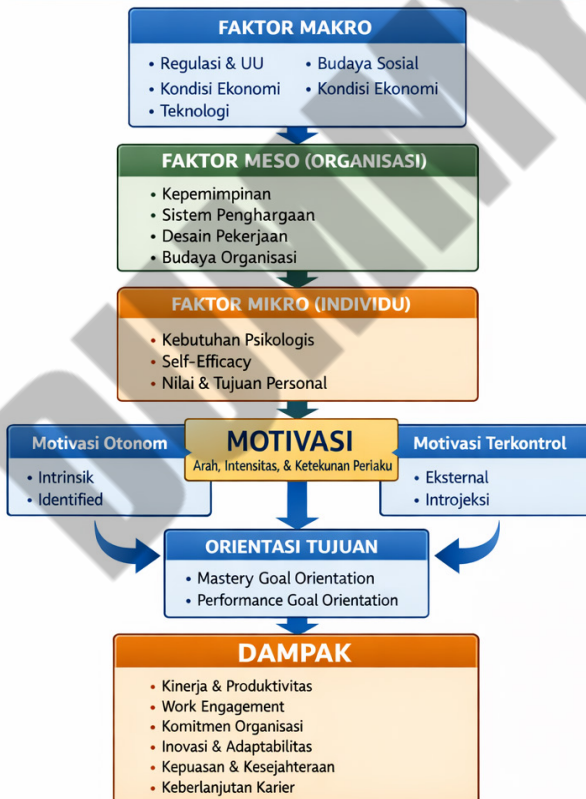
- a. Keterlibatan karena minat pribadi
- b. Kepuasan internal saat menjalankan tugas
- c. Persepsi relevansi aktivitas dengan nilai pribadi
- d. Inisiatif tanpa dorongan eksternal
- e. Ketekunan dalam menghadapi hambatan

2. Indikator Motivasi Terkontrol

- a. Orientasi pada imbalan atau insentif
- b. Kepatuhan terhadap aturan untuk menghindari sanksi

- c. Kebutuhan akan pengakuan sosial
  - d. Perasaan tertekan untuk memenuhi ekspektasi
  - e. Motivasi karena kewajiban formal
3. Indikator Orientasi Tujuan
- a. Fokus pada peningkatan kompetensi
  - b. Upaya memahami materi secara mendalam
  - c. Keinginan menunjukkan performa superior
  - d. Sensitivitas terhadap evaluasi eksternal

### DIAGRAM ALUR KONSEPTUAL MOTIVASI



Gambar 1.1  
Diagram Alur Konseptual Motivasi

## H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi 1 – motivasi intrinsik (10 item)</b>						
1	Saya bekerja karena pekerjaan saya memberikan kepuasan pribadi.					
2	Saya merasa pekerjaan saya bermakna bagi kehidupan saya.					
3	Saya menikmati proses menyelesaikan tugas, bukan hanya hasilnya.					
4	Saya terdorong untuk bekerja karena ingin mengembangkan kemampuan saya.					
5	Saya merasa bangga ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
6	Saya bekerja karena saya menyukai bidang pekerjaan saya.					
7	Saya tetap bersemangat meskipun tidak ada penghargaan tambahan.					
8	Saya merasa tertantang untuk meningkatkan kualitas kerja saya.					
9	Saya terdorong untuk belajar hal baru dalam pekerjaan.					
10	Saya merasa puas ketika mampu menyelesaikan tugas secara mandiri.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>b. Dimensi 2 – motivasi ekstrinsik (10 item)</b>						
11	Saya bekerja lebih giat ketika ada insentif tambahan.					
12	Gaji menjadi faktor utama yang mendorong saya bekerja.					
13	Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik demi mendapatkan promosi.					
14	Penghargaan dari atasan meningkatkan semangat kerja saya.					
15	Saya bekerja keras untuk memperoleh bonus atau tunjangan.					
16	Saya termotivasi oleh pengakuan atas prestasi kerja saya.					
17	Kenaikan jabatan menjadi dorongan bagi saya untuk berprestasi.					
18	Saya lebih bersemangat jika ada sistem reward yang jelas.					
19	Keamanan kerja memotivasi saya untuk tetap bekerja optimal.					
20	Fasilitas kerja yang baik meningkatkan motivasi saya.					
<b>c. Dimensi 3 – orientasi tujuan (10 item)</b>						
21	Saya selalu menetapkan target kerja yang tinggi untuk diri saya sendiri.					
22	Saya berusaha mencapai standar kerja yang lebih baik dari sebelumnya.					
23	Saya merasa tertantang untuk mencapai target yang sulit.					
24	Saya berupaya memperbaiki kesalahan agar tidak terulang kembali.					
25	Saya berusaha menjadi salah satu karyawan terbaik di organisasi.					
26	Saya fokus pada pencapaian hasil kerja yang optimal.					
27	Saya memiliki rencana yang jelas untuk mencapai target kerja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
28	Saya terdorong untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi setiap waktu.					
29	Saya merasa puas jika berhasil melampaui target kerja.					
30	Saya selalu berupaya meningkatkan kualitas hasil kerja saya.					
<b>d. Dimensi 4 – intensitas dan persistensi usaha (10 item)</b>						
31	Saya bekerja dengan penuh energi setiap hari.					
32	Saya tetap berusaha meskipun menghadapi kesulitan kerja.					
33	Saya tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan tugas.					
34	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
35	Saya rela mengerahkan usaha ekstra untuk mencapai hasil terbaik.					
36	Saya konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas.					
37	Saya tetap fokus meskipun pekerjaan terasa berat.					
3	Saya berusaha mencari solusi ketika menghadapi hambatan kerja.					
39	Saya berkomitmen menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya.					
40	Saya tetap berusaha maksimal meskipun tidak diawasi langsung.					
<b>e. Dimensi 5 – komitmen terhadap pencapaian kinerja (10 item)</b>						
41	Saya berusaha memenuhi standar kinerja yang ditetapkan organisasi.					
42	Saya merasa bertanggung jawab atas hasil kerja saya.					
43	Saya selalu berupaya meningkatkan produktivitas kerja saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
44	Saya menjaga kualitas kerja sesuai harapan organisasi.					
45	Saya merasa terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.					
46	Saya berusaha menjaga reputasi profesional saya melalui kinerja yang baik.					
47	Saya merasa puas ketika kinerja saya dinilai baik.					
48	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh demi keberhasilan organisasi.					
49	Saya termotivasi untuk mempertahankan kinerja yang konsisten.					
50	Saya memiliki komitmen kuat untuk mencapai tujuan organisasi.					

### SISTEM SKORING

- a. Skor minimum: 50
- b. Skor maksimum: 250

#### Interpretasi contoh:

- 50–116 = Motivasi rendah
- 117–183 = Motivasi sedang
- 184–250 = Motivasi tinggi

## Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

5 = Sangat Tidak Setuju

4 = Tidak Setuju

3 = Netral

2 = Setuju

1 = Sangat Setuju

No	Uraian	5	4	3	2	1
<b>a. Dimensi 1 – motivasi intrinsik (10 item – negatif)</b>						
1	Saya bekerja tanpa merasa ada kepuasan pribadi dalam pekerjaan saya.					
2	Pekerjaan saya tidak memiliki makna bagi saya.					
3	Saya tidak menikmati proses menyelesaikan tugas.					
4	Saya tidak terdorong untuk mengembangkan kemampuan dalam pekerjaan.					
5	Saya jarang merasa bangga atas hasil kerja saya.					
6	Saya hanya bekerja jika ada penghargaan tambahan.					
7	Saya kurang menyukai bidang pekerjaan saya saat ini.					
8	Saya tidak merasa tertantang untuk meningkatkan kualitas kerja.					
9	Saya tidak tertarik mempelajari hal baru dalam pekerjaan.					
10	Saya tidak merasa puas ketika menyelesaikan tugas secara mandiri.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
<b>b. Dimensi 2 – motivasi ekstrinsik (10 item – negatif)</b>						
11	Insentif tambahan tidak memengaruhi semangat kerja saya.					
12	Gaji bukan alasan saya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.					
13	Saya tidak tertarik pada kesempatan promosi jabatan.					
14	Penghargaan dari atasan tidak memengaruhi kinerja saya.					
15	Bonus atau tunjangan tidak mendorong saya bekerja lebih baik.					
16	Saya tidak peduli terhadap pengakuan atas prestasi kerja saya.					
17	Kenaikan jabatan tidak menjadi dorongan bagi saya.					
18	Sistem reward yang jelas tidak meningkatkan motivasi saya.					
19	Keamanan kerja tidak memengaruhi semangat kerja saya.					
20	Fasilitas kerja yang baik tidak berpengaruh pada motivasi saya.					
<b>c. Dimensi 3 – orientasi tujuan (10 item – negatif)</b>						
21	Saya tidak menetapkan target kerja yang tinggi untuk diri saya sendiri.					
22	Saya jarang berusaha meningkatkan standar kerja saya.					
23	Saya menghindari target kerja yang sulit.					
24	Saya tidak terlalu peduli memperbaiki kesalahan kerja.					
25	Saya tidak tertarik menjadi karyawan berprestasi.					
26	Saya kurang fokus pada pencapaian hasil kerja yang optimal.					
27	Saya tidak memiliki rencana jelas untuk mencapai target kerja.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
28	Saya tidak terdorong untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.					
29	Saya merasa biasa saja ketika tidak mencapai target kerja.					
30	Saya jarang berupaya meningkatkan kualitas hasil kerja saya.					
<b>d. Dimensi 4 – intensitas dan persistensi usaha (10 item – negatif)</b>						
31	Saya sering bekerja tanpa semangat atau energi.					
32	Saya mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan kerja.					
33	Saya tidak berusaha maksimal dalam menyelesaikan tugas.					
34	Saya sering menunda pekerjaan hingga melewati batas waktu.					
35	Saya jarang mengerahkan usaha ekstra untuk hasil terbaik.					
36	Saya tidak konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan.					
37	Saya mudah kehilangan fokus saat pekerjaan terasa berat.					
38	Saya jarang mencari solusi ketika menghadapi hambatan kerja.					
39	Saya tidak selalu menyelesaikan tugas hingga tuntas.					
40	Saya hanya bekerja optimal jika diawasi secara langsung.					
<b>e. Dimensi 5 – komitmen terhadap pencapaian kinerja (10 item – negatif)</b>						
41	Saya tidak terlalu memperhatikan standar kinerja organisasi.					
42	Saya kurang merasa bertanggung jawab atas hasil kerja saya.					
43	Saya jarang berupaya meningkatkan produktivitas kerja saya.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
44	Saya tidak terlalu menjaga kualitas kerja sesuai harapan organisasi.					
45	Saya tidak selalu berusaha memberikan kontribusi terbaik.					
46	Saya tidak terlalu peduli terhadap reputasi profesional saya.					
47	Saya tidak merasa puas meskipun kinerja saya dinilai baik.					
48	Keberhasilan organisasi bukan prioritas utama saya dalam bekerja.					
49	Saya tidak berusaha mempertahankan kinerja yang konsisten.					
50	Saya tidak memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.					



# BAB 2

## DISIPLIN

### A. Pengertian atau Definisi Disiplin (Pengembangan Konseptual)

Disiplin merupakan konsep sentral dalam kajian perilaku individu, pendidikan, manajemen, dan administrasi publik. Dalam makna yang paling mendasar, disiplin merujuk pada kesediaan individu untuk menaati aturan, norma, dan standar perilaku yang telah ditetapkan. Namun dalam perkembangan literatur ilmiah kontemporer, disiplin tidak lagi dipahami semata sebagai kepatuhan mekanistik terhadap perintah atau regulasi, melainkan sebagai proses psikologis dan sosial yang kompleks. Robbins dan Judge mendefinisikan disiplin sebagai tindakan manajerial yang bertujuan mendorong anggota organisasi untuk mematuhi aturan dan standar kerja. Definisi ini menempatkan disiplin dalam kerangka manajemen kinerja, di mana perilaku individu harus selaras dengan tujuan organisasi. Disiplin dalam konteks ini berfungsi sebagai alat pengendalian (control mechanism) untuk menjaga stabilitas sistem kerja. McShane dan Von Glinow memandang disiplin sebagai bagian dari proses reinforcement dalam teori pembelajaran perilaku. Menurut mereka, disiplin berkaitan dengan pemberian konsekuensi terhadap perilaku, baik berupa penguatan positif

(reward) maupun konsekuensi negatif (punishment), guna membentuk perilaku yang diharapkan. Pendekatan ini menempatkan disiplin sebagai instrumen pembentukan perilaku melalui mekanisme sebab-akibat.

Namun, perspektif psikologi modern memperluas makna disiplin ke dalam dimensi internal individu. Ryan dan Deci dalam Self-Determination Theory menekankan pentingnya regulasi diri (self-regulation) sebagai fondasi perilaku yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, disiplin bukan sekadar hasil tekanan eksternal, tetapi bentuk internalisasi nilai dan aturan sehingga individu bertindak berdasarkan kesadaran pribadi. Disiplin yang bersifat otonom cenderung lebih stabil dan tidak bergantung pada pengawasan eksternal. Santrock dalam konteks pendidikan menjelaskan bahwa disiplin merupakan proses pembelajaran pengendalian diri yang membantu individu memahami batasan sosial serta konsekuensi dari tindakannya. Disiplin yang efektif bukan hanya menekan perilaku menyimpang, tetapi membentuk karakter, tanggung jawab, dan kematangan moral. Luthans, Luthans, dan Luthans menambahkan bahwa disiplin dalam organisasi modern harus didasarkan pada prinsip keadilan dan konsistensi. Tanpa keadilan prosedural dan distributif, tindakan disipliner dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan komitmen organisasi. Dengan demikian, disiplin juga berkaitan erat dengan persepsi keadilan (*organizational justice*). Dalam perspektif yang lebih luas, disiplin dapat dipahami melalui tiga pendekatan utama disiplin:

1. Pendekatan Struktural-Organisasional, disiplin sebagai sistem aturan formal dan mekanisme kontrol yang menjaga keteraturan organisasi.
2. Pendekatan Perilaku (Behavioral Approach), disiplin sebagai proses pembentukan perilaku melalui reinforcement dan konsekuensi.
3. Pendekatan Humanistik dan Regulasi Diri, disiplin sebagai ekspresi kesadaran, tanggung jawab moral, dan kemampuan pengendalian diri individu.

Disiplin adalah proses regulasi dan pengendalian perilaku yang bersifat multidimensional, melibatkan interaksi antara sistem aturan eksternal, mekanisme penguatan perilaku, serta internalisasi nilai dan kesadaran diri individu, yang bertujuan menjaga keteraturan, tanggung jawab, dan konsistensi tindakan dalam mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

Disiplin bukanlah bentuk pembatasan kebebasan, melainkan sarana pembentukan kebebasan yang bertanggung jawab. Individu yang disiplin bukan hanya patuh karena takut sanksi, tetapi karena memahami makna dan nilai dari aturan tersebut. Oleh karena itu, disiplin yang ideal adalah disiplin yang tumbuh dari integritas, bukan dari tekanan.

## **B. Ciri-Ciri Disiplin**

Disiplin sebagai konstruksi perilaku tidak hanya dapat dipahami secara definisional, tetapi juga dapat diidentifikasi melalui karakteristik empiris yang tampak dalam tindakan individu. Dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi, disiplin tercermin dalam pola perilaku yang konsisten, bertanggung jawab, dan terarah pada standar yang telah ditetapkan. Berikut adalah ciri-ciri disiplin yang dikembangkan secara konseptual:

### **1. Kepatuhan terhadap Aturan dan Standar**

Ciri utama disiplin adalah kepatuhan terhadap norma, kebijakan, dan prosedur yang berlaku. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepatuhan merupakan indikator fundamental dalam pengelolaan organisasi formal. Individu yang disiplin tidak hanya memahami aturan, tetapi juga menunjukkan komitmen untuk menjalankannya secara konsisten. Namun, kepatuhan dalam konteks disiplin modern tidak bersifat pasif atau sekadar mengikuti perintah. Menurut Colquitt, kepatuhan yang berkelanjutan muncul ketika individu memandang aturan sebagai adil dan rasional. Dengan demikian, disiplin berkaitan erat dengan persepsi keadilan organisasi. Kepatuhan yang bersifat internal (*internalized compliance*) lebih stabil dibanding kepatuhan yang muncul karena pengawasan eksternal.

### **2. Ketepatan Waktu (*Time Discipline*)**

Ketepatan waktu merupakan indikator nyata disiplin kerja. Noe menjelaskan bahwa pengelolaan waktu yang efektif mencerminkan kemampuan individu dalam mengatur prioritas dan tanggung jawab. Disiplin waktu meliputi: Kehadiran tepat waktu, Penyelesaian tugas sesuai tenggat, dan Konsistensi dalam memenuhi jadwal kerja. McShane dan Von Glinow menambahkan bahwa keterlambatan yang berulang menunjukkan lemahnya self-regulation dan berdampak langsung pada produktivitas

tim. Oleh karena itu, disiplin waktu bukan sekadar soal jadwal, tetapi mencerminkan komitmen profesional.

### **3. Konsistensi Perilaku**

Disiplin ditandai oleh stabilitas perilaku dalam berbagai situasi, termasuk dalam kondisi tekanan. Individu yang disiplin menunjukkan pola kerja yang relatif konstan dan dapat diprediksi. Luthans menjelaskan bahwa konsistensi merupakan prasyarat terbentuknya kepercayaan dalam organisasi. Tanpa konsistensi, standar kerja menjadi sulit ditegakkan. Konsistensi ini mencakup: Stabilitas dalam kualitas kerja, Keteguhan dalam menjalankan prosedur, dan Tidak mudah terpengaruh situasi emosional. Disiplin yang konsisten mencerminkan kematangan profesional dan integritas pribadi.

### **4. Tanggung Jawab dan Akuntabilitas**

Individu yang disiplin memiliki kesediaan untuk mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Tanggungjawab menjadi dimensi moral dari disiplin. Menurut Luthans, akuntabilitas memperkuat sistem manajemen kinerja karena individu menyadari bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi. Ciri-ciri: Kesediaan menerima evaluasi, tidak menyalahkan pihak lain atas kesalahan pribadi dan respons positif terhadap umpan balik. Disiplin yang matang tidak menghindari konsekuensi, tetapi menggunakannya sebagai sarana pembelajaran.

### **5. Pengendalian Diri (Self-Control dan Self-Regulation)**

Dalam perspektif psikologi modern, pengendalian diri merupakan inti dari disiplin yang berkelanjutan. Ryan dan Deci menjelaskan bahwa regulasi diri memungkinkan individu bertindak sesuai nilai dan tujuan jangka panjang, meskipun menghadapi dorongan jangka pendek. Santrock menegaskan bahwa disiplin diri adalah bentuk kematangan psikologis, di mana individu mampu: mengelola emosi, menunda kepuasan (*delayed gratification*) dan, menahan impuls yang bertentangan dengan norma. Disiplin yang bersumber dari regulasi diri lebih stabil dibanding disiplin berbasis hukuman.

## 6. **Komitmen terhadap Tujuan Organisasi**

Disiplin tidak hanya berkaitan dengan aturan formal, tetapi juga dengan keselarasan terhadap tujuan organisasi. Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif membangun disiplin berbasis komitmen, bukan ketakutan. Individu yang disiplin: memahami visi organisasi, menyelaraskan tindakan dengan target strategis, menunjukkan loyalitas profesional. Dengan demikian, disiplin berfungsi sebagai jembatan antara sistem aturan dan pencapaian tujuan kolektif.

## 7. **Respons Positif terhadap Koreksi**

Ciri penting lainnya adalah kemampuan menerima teguran atau koreksi secara konstruktif. Mathis dan Jackson menyatakan bahwa sistem disiplin yang efektif harus mendorong pembelajaran, bukan sekadar hukuman. Individu yang disiplin: tidak defensif terhadap evaluasi, bersedia memperbaiki kesalahan, dan menjadikan koreksi sebagai sarana pengembangan diri. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin berkaitan dengan *growth mindset* dalam pengembangan profesional.

## C. **Jenis-Jenis Disiplin**

Disiplin dalam konteks organisasi dan pendidikan tidak bersifat tunggal, melainkan memiliki berbagai bentuk dan pendekatan sesuai dengan tujuan, konteks, serta sistem nilai yang mendasarinya. Literatur manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi menunjukkan bahwa disiplin dapat diklasifikasikan berdasarkan sumber kontrol, pendekatan penerapan, serta orientasi pengembangannya. Berikut merupakan elaborasi jenis-jenis disiplin yang relevan dalam kajian akademik dan praktik organisasi modern.

### 1. **Disiplin Preventif (*Preventive Discipline*)**

Disiplin preventif merupakan pendekatan yang berorientasi pada pencegahan pelanggaran sebelum terjadi. Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa disiplin preventif bertujuan menciptakan kesadaran dan pemahaman terhadap aturan sehingga individu tidak terdorong melakukan penyimpangan.

Pendekatan ini menekankan: sosialisasi aturan secara jelas, pembinaan dan edukasi berkelanjutan, keteladanan pimpinan, dan komunikasi ekspektasi kerja secara transparan

Dalam perspektif organisasi modern, disiplin preventif lebih efektif dibanding pendekatan represif karena membangun kepatuhan berbasis kesadaran, bukan ketakutan. Robbins dan Judge menegaskan bahwa organisasi dengan sistem komunikasi yang jelas cenderung memiliki tingkat pelanggaran lebih rendah. Secara konseptual, disiplin preventif berkaitan erat dengan budaya organisasi dan kepemimpinan yang suportif.

## 2. **Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*)**

Disiplin korektif diterapkan setelah terjadi pelanggaran terhadap aturan atau standar kerja. Tujuannya bukan semata-mata memberikan hukuman, tetapi memperbaiki perilaku agar tidak terulang di masa depan. Menurut Luthans, disiplin korektif harus memenuhi prinsip: keadilan (*fairness*), Konsistensi, proporsionalitas, dan transparansi. Colquitt menekankan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural sangat menentukan efektivitas disiplin korektif. Jika individu merasa diperlakukan tidak adil, tindakan disipliner dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan komitmen organisasi.

Dengan demikian, disiplin korektif yang efektif berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran (*learning mechanism*), bukan sebagai alat intimidasi.

## 3. **Disiplin Progresif (*Progressive Discipline*)**

Disiplin progresif adalah sistem penegakan aturan secara bertahap, di mana sanksi diberikan secara berjenjang sesuai tingkat dan frekuensi pelanggaran. Tahapan umum disiplin progresif meliputi: teguran lisan, teguran tertulis, peringatan resmi, skorsing atau tindakan administratif, dan pemutusan hubungan kerja. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa pendekatan progresif memberikan kesempatan bagi individu untuk memperbaiki perilaku sebelum menerima konsekuensi yang lebih berat. Sistem ini mencerminkan prinsip keadilan korektif dan pembinaan. Secara teoretis, disiplin progresif mencerminkan pendekatan behavioristik yang memanfaatkan konsekuensi bertahap untuk membentuk perilaku.

#### 4. **Disiplin Diri (Self-Discipline)**

Disiplin diri merupakan bentuk disiplin yang bersumber dari regulasi internal individu. Dalam perspektif psikologi, Ryan dan Deci menjelaskan bahwa regulasi diri yang otonom menghasilkan kepatuhan yang lebih stabil dan berkelanjutan dibanding kontrol eksternal. Santrock menyatakan bahwa disiplin diri berkembang melalui proses internalisasi nilai dan pembelajaran sosial. Individu yang memiliki disiplin diri: mampu mengendalikan emosi, menunda kepuasan jangka pendek, bertindak sesuai nilai moral pribadi, dan konsisten tanpa pengawasan eksternal. Disiplin diri merupakan bentuk tertinggi dari kedisiplinan karena didasarkan pada integritas dan kesadaran, bukan tekanan. Dalam konteks organisasi modern yang menekankan otonomi kerja, disiplin diri menjadi faktor kunci keberhasilan.

#### 5. **Disiplin Positif (*Positive Discipline*)**

Disiplin positif menekankan pendekatan pembinaan dan penguatan perilaku positif daripada fokus pada hukuman. Luthans menjelaskan bahwa penguatan positif (*positive reinforcement*) lebih efektif dalam membangun perilaku jangka panjang.

Karakteristik disiplin positif: pemberian apresiasi terhadap perilaku yang sesuai, umpan balik konstruktif, dialog terbuka antara atasan dan bawahan, dan pendekatan *coaching* daripada *punishment*. Pendekatan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi positif (*positive organizational behavior*) yang menekankan pengembangan potensi manusia.

#### 6. **Disiplin Organisasional dan Budaya (*Cultural Discipline*)**

Disiplin tidak selalu ditegakkan melalui aturan formal, tetapi juga melalui budaya organisasi. McShane dan Von Glinow menjelaskan bahwa budaya yang kuat menciptakan standar perilaku kolektif yang secara tidak langsung mengontrol anggota organisasi. Dalam konteks ini, disiplin muncul karena: norma kelompok, nilai bersama, identitas organisasi, dan tekanan sosial yang konstruktif. Budaya organisasi yang kuat dapat menghasilkan kepatuhan tanpa perlu pengawasan ketat.

## 7. Disiplin Etis (*Ethical Discipline*)

Dalam perspektif etika organisasi, disiplin juga berkaitan dengan kepatuhan terhadap prinsip moral dan kode etik profesional. Northouse menekankan bahwa kepemimpinan etis membangun disiplin berbasis integritas. Disiplin etis tercermin dalam: kejujuran, transparansi, kepatuhan terhadap kode etik dan tanggung jawab sosial. Disiplin jenis ini melampaui kepatuhan administratif dan berorientasi pada nilai moral universal.

## D. Landasan Hukum Disiplin dalam Berbagai Konteks Organisasi (Pengembangan Konseptual dan Normatif)

Disiplin dalam organisasi tidak hanya merupakan fenomena psikologis dan manajerial, tetapi juga memiliki dimensi normatif dan yuridis. Dalam konteks negara hukum (*rechtstaat*), setiap bentuk pengaturan perilaku dalam organisasi formal harus memiliki dasar hukum yang jelas. Landasan hukum disiplin berfungsi sebagai legitimasi normatif yang memastikan bahwa penerapan aturan, pembinaan, maupun sanksi dilakukan secara adil, proporsional, dan sesuai prinsip *due process of law*.

Secara konseptual, landasan hukum disiplin memiliki tiga fungsi utama:

1. Fungsi Regulatif – Mengatur standar perilaku yang wajib dipatuhi.
2. Fungsi Protektif – Melindungi hak dan kewajiban individu dalam organisasi.
3. Fungsi Korektif – Memberikan mekanisme penyelesaian atas pelanggaran.

Pengaturan disiplin berbeda sesuai sektor kelembagaan, baik pendidikan, aparatur sipil negara, sektor swasta, maupun UMKM.

### 1. Landasan Hukum Disiplin dalam Konteks Pendidikan

Dalam sistem pendidikan nasional, disiplin merupakan bagian dari tata kelola profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan.

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-undang ini menegaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan secara profesional, akuntabel, dan berlandaskan

prinsip keadilan. Disiplin dalam konteks ini mencakup: kepatuhan terhadap kurikulum, tanggung jawab terhadap proses pembelajaran, dan ketertiban administrasi pendidikan. Disiplin menjadi bagian dari pembentukan karakter (*character building*) dalam sistem pendidikan nasional.

- b. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen  
UU ini secara eksplisit mengatur kewajiban profesional guru dan dosen, yaitu: melaksanakan tugas secara profesional, menjunjung tinggi kode etik, dan mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, Disiplin tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga etis dan profesional.

## 2. **Landasan Hukum Disiplin dalam Konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), disiplin ASN diatur secara lebih rinci dan ketat karena berkaitan dengan pelayanan publik.**

- a. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN.  
UU ASN menegaskan penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian. Disiplin dalam sistem merit berarti: kepatuhan terhadap standar kinerja, profesionalitas tanpa diskriminasi, dan netralitas dalam pelayanan publik Disiplin ASN bertujuan menjaga integritas birokrasi dan kepercayaan masyarakat.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, peraturan ini secara khusus mengatur: kewajiban PNS, larangan bagi PNS, jenis dan tingkat hukuman disiplin, dan mekanisme pemeriksaan pelanggaran. PP ini menegaskan prinsip proporsionalitas dan objektivitas dalam penjatuhan sanksi. Dengan demikian, disiplin ASN bersifat legal-formal dan terstruktur.

## 3. **Landasan Hukum Disiplin dalam Konteks Perusahaan Swasta**

Dalam sektor swasta, disiplin kerja diatur melalui kombinasi regulasi nasional dan kebijakan internal perusahaan. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (dan perubahan melalui UU Cipta Kerja). UU ini mengatur: hak dan kewajiban pekerja, perjanjian kerja, tata tertib perusahaan, dan mekanisme penyelesaian perselisihan. Disiplin dalam perusahaan swasta biasanya dituangkan dalam: peraturan perusahaan

(*Company Regulation*), perjanjian kerja bersama (PKB), dan standar operasional prosedur (SOP). prinsip utama dalam disiplin ketenagakerjaan adalah keadilan, transparansi, dan perlindungan hak pekerja.

#### **4. Landasan Hukum Disiplin dalam Konteks UMKM**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM. Walaupun tidak mengatur disiplin secara eksplisit, UU ini menekankan pentingnya tata kelola usaha yang profesional, tertib administrasi, dan akuntabel. Konteks UMKM, disiplin lebih bersifat: disiplin manajerial (pembukuan, pajak, administrasi), disiplin operasional (standar produksi dan layanan), dan disiplin kewirausahaan (konsistensi dan komitmen usaha) Disiplin menjadi faktor penting dalam keberlanjutan usaha dan akses terhadap pembiayaan formal.

#### **5. Prinsip-Prinsip Umum dalam Penerapan Disiplin Berdasarkan Hukum**

Secara normatif, penerapan disiplin harus memenuhi prinsip-prinsip berikut:

- a. Legalitas, setiap tindakan disipliner harus memiliki dasar hukum yang jelas.
- b. Keadilan (*Fairness*), sanksi harus proporsional dengan tingkat pelanggaran.
- c. Konsistensi, aturan harus diterapkan secara seragam tanpa diskriminasi.
- d. Transparansi, proses pemeriksaan dan keputusan harus terbuka dan akuntabel.
- e. *Due Process of Law*, individu yang dikenai sanksi berhak memperoleh pembelaan dan prosedur yang adil.

Prinsip-prinsip ini selaras dengan teori keadilan organisasi persepsi terhadap keadilan memengaruhi kepatuhan dan komitmen.

### **E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin**

Disiplin merupakan konstruksi perilaku yang tidak berdiri sendiri, melainkan hasil interaksi antara faktor internal individu dan faktor eksternal

lingkungan organisasi maupun sosial. Dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi kontemporer, disiplin dipahami sebagai fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh determinan psikologis, struktural, kepemimpinan, budaya, serta regulasi normatif. Secara konseptual, faktor-faktor yang memengaruhi disiplin dapat dianalisis pada tiga level utama: level mikro (Individual), level meso (Organisasi, dan level Makro (Lingkungan dan Regulasi Sosial). Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika pembentukan dan pemeliharaan disiplin dalam organisasi.

### **1. Faktor Psikologis Individu (Level Mikro)**

Pada tingkat individu, disiplin sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis internal seperti regulasi diri, nilai personal, efikasi diri, dan kematangan moral.

#### **a. Regulasi Diri (*Self-Regulation*)**

Ryan dan Deci menjelaskan bahwa perilaku yang terinternalisasi melalui regulasi diri otonom lebih stabil dan berkelanjutan dibanding perilaku yang dipaksakan melalui kontrol eksternal. Individu dengan tingkat self-regulation tinggi cenderung menunjukkan: konsistensi perilaku, kemampuan menunda kepuasan, pengendalian emosi, dan kepatuhan tanpa pengawasan. Regulasi diri menjadi fondasi disiplin yang berbasis kesadaran, bukan ketakutan.

#### **b. Nilai dan Integritas Personal**

Disiplin dipengaruhi oleh sistem nilai individu. Individu yang menjunjung tinggi integritas cenderung lebih patuh terhadap aturan meskipun tidak diawasi. Northouse menekankan bahwa nilai moral dan kepemimpinan etis berkontribusi terhadap pembentukan budaya disiplin berbasis integritas.

#### **c. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)**

keyakinan individu terhadap kemampuannya memengaruhi konsistensi perilaku. Individu dengan efikasi diri tinggi lebih mampu mempertahankan disiplin dalam menghadapi hambatan.

## 2. Faktor Kepemimpinan (Level Meso – Dimensi Relasional)

Kepemimpinan memegang peranan sentral dalam membentuk dan mempertahankan disiplin organisasi.

### a. Keteladanan (*Role Modeling*)

Menurut Northouse, pemimpin transformasional berfungsi sebagai teladan moral dan profesional. Keteladanan memperkuat legitimasi aturan dan meningkatkan kepatuhan berbasis komitmen.

### b. Konsistensi Penegakan Aturan

Robbins dan Judge menegaskan bahwa inkonsistensi dalam penerapan aturan akan melemahkan disiplin. Jika aturan diterapkan secara diskriminatif, kepercayaan terhadap sistem akan menurun.

### c. Keadilan Organisasi

Colquitt menjelaskan bahwa persepsi terhadap keadilan distributif, prosedural, dan interaksional memengaruhi tingkat kepatuhan dan perilaku disiplin.

Kepemimpinan yang adil dan transparan mendorong munculnya disiplin yang berbasis kepercayaan (*trust-based discipline*).

## 3. Faktor Sistem dan Struktur Organisasi

Disiplin dipengaruhi desain sistem organisasi yang mengatur perilaku anggota:

### a. Kejelasan Aturan dan SOP

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa aturan yang ambigu atau tidak tersosialisasi dengan baik dapat menimbulkan pelanggaran yang tidak disengaja.

### b. Sistem Penghargaan dan Sanksi

Menurut teori reinforcement, perilaku dipengaruhi oleh konsekuensi yang diterima. Sistem *reward and punishment* yang konsisten meningkatkan kepatuhan.

c. **Desain Pekerjaan**

Parker dan Grote pekerjaan dengan tingkat otonomi dan tanggung jawab tinggi mendorong disiplin internal. Desain kerja yang partisipatif meningkatkan rasa memiliki terhadap aturan.

**4. Faktor Budaya dan Iklim Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai kolektif yang membentuk perilaku anggota. CShane dan Von Glinow menyatakan bahwa budaya yang kuat menciptakan standar perilaku implisit yang mengatur tindakan tanpa perlu pengawasan ketat. Budaya yang mendukung disiplin, ditandai: komitmen terhadap profesionalisme, standar etika yang jelas, dan norma kolektif yang konsisten. Iklim kerja yang positif juga meningkatkan kesediaan individu untuk mematuhi aturan.

**5. Faktor Lingkungan Sosial dan Regulatif (Level Makro)**

Disiplin tidak terlepas dari konteks sosial dan hukum yang lebih luas, diantaranya:

- a. Regulasi dan Kebijakan Publik, keberadaan peraturan perundang-undangan memberikan legitimasi terhadap sistem disiplin. Kepastian hukum meningkatkan kepatuhan karena adanya standar yang jelas.
- b. Norma Sosial dan Budaya Nasional, Indonesia yang bercorak kolektivistik, norma sosial dan tekanan kelompok dapat memperkuat atau melemahkan disiplin. Nilai gotong royong dan hierarki sosial memengaruhi pola kepatuhan.
- c. Kondisi Ekonomi dan Teknologi, perubahan teknologi dan sistem kerja digital menuntut disiplin berbasis regulasi diri (*self-discipline*), terutama dalam sistem kerja fleksibel atau *remote working*.

**F. Tujuan dan Manfaat Disiplin**

Disiplin dalam perspektif perilaku organisasi bukan sekadar mekanisme pengendalian administratif, melainkan instrumen strategis dalam membangun efektivitas, stabilitas, dan keberlanjutan organisasi. Robbins dan Judge menyatakan bahwa sistem disiplin yang efektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan perilaku kerja yang

terarah dan konsisten. Dalam kajian manajemen modern, disiplin dipahami sebagai bagian integral dari sistem manajemen kinerja (performance management system). Luthans, Luthans, dan Luthans menekankan bahwa disiplin membantu menjaga keselarasan antara standar organisasi dan perilaku individu. Dengan demikian, disiplin memiliki dimensi strategis, psikologis, dan moral. Secara konseptual, tujuan dan manfaat disiplin dapat dianalisis pada dua level utama: Level Individual (Personal Development) dan level Organisasional (*Institutional Effectiveness*). Adapun beberapa tujuan dari disiplin:

1. Tujuan Disiplin, menjaga Ketertiban dan Stabilitas Organisasi, tujuan mendasar disiplin adalah menciptakan keteraturan (order) dalam sistem organisasi. Tanpa disiplin, standar kerja menjadi kabur dan koordinasi antar anggota terganggu. McShane dan Von Glinow menjelaskan bahwa keteraturan perilaku memungkinkan organisasi beroperasi secara efisien dan dapat diprediksi. Disiplin memastikan bahwa: prosedur dijalankan secara konsisten, tugas dilaksanakan sesuai standar, dan konflik akibat pelanggaran aturan dapat diminimalkan
2. Mengarahkan Perilaku Menuju Tujuan Organisasi, disiplin berfungsi sebagai mekanisme penyelarasan (alignment mechanism) antara perilaku individu dan tujuan strategis organisasi. Robbins dan Judge menyatakan bahwa organisasi yang memiliki sistem disiplin jelas cenderung lebih mampu menjaga fokus pada target kinerja. Disiplin bertindak sebagai kompas normatif yang mengarahkan energi kerja ke sasaran yang terukur.
3. Membentuk Karakter dan Profesionalitas Individu, perspektif psikologi perkembangan, disiplin merupakan sarana pembentukan karakter. Santrock menegaskan bahwa disiplin membantu individu mengembangkan regulasi diri, tanggung jawab, dan kedewasaan moral. Di lingkungan kerja, disiplin membentuk: integritas profesional, etos kerja, dan konsistensi perilaku. Disiplin bukan hanya aturan eksternal, tetapi proses internalisasi nilai.
4. Mencegah Penyimpangan dan Risiko Organisasi, disiplin bertujuan meminimalkan pelanggaran, fraud, dan perilaku kontraproduktif. Colquitt menjelaskan bahwa sistem kontrol perilaku yang adil

dan transparan menurunkan kemungkinan munculnya perilaku menyimpang (counterproductive work behavior), disiplin memiliki fungsi protektif terhadap risiko organisasi.

5. Meningkatkan Akuntabilitas dan Kepercayaan Publik, dalam sektor publik, disiplin ASN berfungsi menjaga integritas birokrasi dan kepercayaan masyarakat. Sistem disiplin yang tegas namun adil memperkuat legitimasi institusi. Northouse menekankan bahwa kepemimpinan etis yang didukung sistem disiplin meningkatkan reputasi organisasi secara eksternal.

Jika tujuan disiplin tercapai secara efektif, maka manfaat yang dihasilkan dapat dirasakan pada berbagai dimensi organisasi, yaitu:

1. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas, kedisiplinan waktu dan kepatuhan terhadap standar operasional berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas. Disiplin mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya. Individu yang disiplin: lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, minim kesalahan kerja, dan konsisten dalam kualitas output.
2. Penguatan Komitmen Organisasi, persepsi terhadap keadilan dalam penerapan disiplin meningkatkan komitmen afektif anggota organisasi. Ketika aturan ditegakkan secara konsisten, muncul rasa percaya dan loyalitas. Disiplin yang adil memperkuat: rasa memiliki (sense of belonging), kepercayaan terhadap manajemen, dan stabilitas hubungan kerja
3. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Kondusif, lingkungan kerja yang tertib dan terstruktur meningkatkan kenyamanan psikologis. McShane dan Von Glinow menyebutkan bahwa ketidakpastian aturan dapat memicu konflik dan stres kerja. Disiplin menciptakan: kejelasan ekspektasi, minim konflik interpersonal, dan iklim kerja yang profesional
4. Peningkatan Kesejahteraan Psikologis, regulasi diri yang kuat meningkatkan kesejahteraan psikologis. Individu yang disiplin cenderung memiliki kontrol lebih besar terhadap kehidupannya. Disiplin yang berbasis kesadaran: mengurangi kecemasan akibat ketidakteraturan, meningkatkan rasa kompetensi, dan memperkuat identitas profesional.

5. Keberlanjutan Organisasi (*Organizational Sustainability*), disiplin berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi. Parker dan Grote menjelaskan bahwa organisasi modern membutuhkan kedisiplinan adaptif untuk menghadapi perubahan teknologi dan lingkungan. Disiplin yang kuat: menjaga konsistensi standar, mendukung inovasi terstruktur, dan mengurangi risiko kegagalan sistemik.

## **G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Disiplin**

### **1. Disiplin sebagai Variabel dalam Kajian Organisasi**

Dalam perspektif perilaku organisasi, disiplin merupakan variabel perilaku (*behavioral variable*) yang mencerminkan tingkat kepatuhan, tanggung jawab, dan konsistensi individu dalam menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa perilaku kerja yang terkontrol dan selaras dengan aturan organisasi merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja. Sementara itu, Luthans menempatkan disiplin sebagai komponen kontrol perilaku dalam sistem penguatan (*reinforcement system*). Disiplin merupakan konstruksi multidimensional yang melibatkan aspek struktural dan psikologis. Secara teoretis, disiplin diposisikan sebagai:

- a. Variabel independen (X): memengaruhi kinerja, produktivitas, komitmen.
- b. Variabel dependen (Y): dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi.
- c. Variabel intervening: menjembatani sistem organisasi dan kinerja.

### **2. Dimensi Disiplin**

Berdasarkan psikologi organisasi, dan regulasi diri, disiplin dapat dikonstruksikan ke dalam beberapa dimensi utama berikut:

- a. Dimensi 1: Kepatuhan terhadap Peraturan (*Rule Compliance*)

Dimensi ini merujuk pada kesediaan individu untuk menaati kebijakan, prosedur, dan standar operasional organisasi.

Colquitt menegaskan bahwa kepatuhan berkaitan erat dengan persepsi keadilan organisasi. Kepatuhan yang tinggi mencerminkan legitimasi

aturan dalam pandangan anggota organisasi. Karakteristik dimensi ini: mematuhi SOP, tidak melanggar tata tertib, dan mengikuti instruksi kerja

b. Dimensi 2: Disiplin Waktu (*Time Discipline*)

Noe menyatakan bahwa pengelolaan waktu merupakan indikator profesionalitas kerja. Disiplin waktu menunjukkan kemampuan individu dalam mengatur prioritas dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Dimensi ini mencakup: kehadiran tepat waktu, penyelesaian tugas sesuai deadline, dan efisiensi penggunaan jam kerja

c. Dimensi 3: Tanggung Jawab Kerja (*Work Accountability*)

Luthans menjelaskan bahwa akuntabilitas merupakan bentuk kesadaran individu terhadap konsekuensi pekerjaannya. Individu yang memiliki tanggung jawab tinggi: menyelesaikan tugas secara mandiri, menerima konsekuensi atas kesalahan, dan responsif terhadap evaluasi

d. Dimensi 4: Konsistensi Perilaku (*Behavioral Consistency*)

McShane dan Von Glinow menyatakan bahwa disiplin tercermin dalam stabilitas perilaku meskipun menghadapi tekanan. Indikator konsistensi meliputi: stabilitas kualitas kerja, tidak mudah terpengaruh situasi emosional, dan konsisten dalam standar performa

e. Dimensi 5: Pengendalian Diri (*Self-Regulation*)

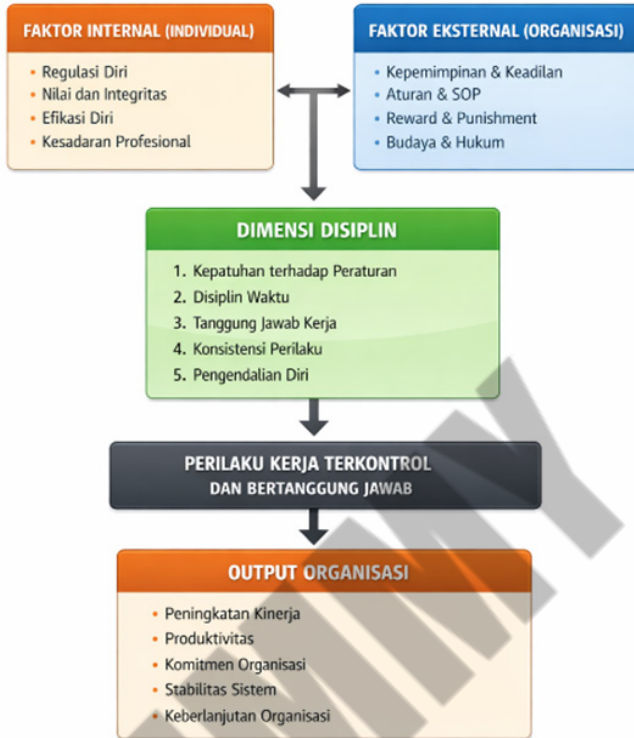
Ryan dan Deci menekankan bahwa regulasi diri otonom menghasilkan perilaku yang lebih berkelanjutan. Dimensi ini mencakup: kemampuan mengontrol emosi, menunda kepuasan jangka pendek, dan bertindak sesuai nilai profesional. Dimensi ini membedakan disiplin eksternal (berbasis kontrol) dan disiplin internal (berbasis kesadaran).

Berikut adalah contoh indikator yang dapat digunakan dalam instrumen penelitian berbasis skala *Likert*:

a. Indikator Kepatuhan

- 1) Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi.
- 2) Saya menjalankan tugas sesuai prosedur yang telah ditetapkan.
- 3) Saya menghindari tindakan yang bertentangan dengan kebijakan organisasi.

- b. Indikator Disiplin Waktu
  - 1) Saya hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja.
  - 2) Saya menyelesaikan tugas sebelum atau sesuai batas waktu.
  - 3) Saya memanfaatkan waktu kerja secara efektif.
- c. Indikator Tanggung Jawab
  - 1) Saya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan saya.
  - 2) Saya menerima kritik dan evaluasi dengan sikap terbuka.
  - 3) Saya memperbaiki kesalahan tanpa menyalahkan orang lain.
- d. Indikator Konsistensi
  - 1) Saya menjaga kualitas kerja secara stabil.
  - 2) Saya tetap bekerja sesuai standar meskipun dalam tekanan.
  - 3) Saya konsisten menjalankan aturan dalam berbagai situasi.
- e. Indikator Pengendalian Diri
  - 1) Saya mampu mengendalikan emosi dalam bekerja.
  - 2) Saya tetap fokus meskipun menghadapi gangguan.
  - 3) Saya menahan diri dari tindakan yang melanggar aturan.



Gambar 2.1  
Diagram Alur Konseptual Disiplin

## H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi 1 – kepatuhan terhadap peraturan (10 item)</b>						
1	Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi.					
2	Saya menaati tata tertib kerja tanpa perlu diingatkan.					
3	Saya mengikuti kebijakan organisasi dengan penuh kesadaran.					
4	Saya tidak melanggar aturan meskipun tidak diawasi.					
5	Saya memahami dan menjalankan peraturan kerja dengan baik.					
6	Saya menghormati norma dan etika kerja yang berlaku.					
7	Saya tidak pernah mengabaikan aturan organisasi.					
8	Saya bersedia menerima konsekuensi jika melanggar aturan.					
9	Saya menjaga perilaku sesuai ketentuan organisasi.					
10	Saya menjadikan peraturan sebagai pedoman dalam bekerja.					
<b>b. Dimensi 2 – ketepatan waktu (10 item)</b>						
11	Saya selalu datang bekerja tepat waktu.					
12	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.					
13	Saya jarang terlambat masuk kerja.					
14	Saya menggunakan waktu kerja secara efektif.					
15	Saya tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
16	Saya hadir sesuai jadwal yang telah ditetapkan.					
17.	Saya mematuhi jam istirahat yang berlaku.					
18	Saya kembali bekerja tepat waktu setelah istirahat.					
19	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik.					
20	Saya tidak meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya.					
<b>c. Dimensi 3 – tanggung jawab terhadap pekerjaan (10 item)</b>						
21	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.					
22	Saya tidak menghindari tugas yang menjadi kewajiban saya.					
23	Saya menjaga kualitas pekerjaan yang saya hasilkan.					
24	Saya bersedia memperbaiki kesalahan dalam pekerjaan saya.					
25	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas.					
26	Saya menjaga amanah yang diberikan organisasi.					
27	Saya tidak melimpahkan tanggung jawab tanpa alasan yang jelas.					
28	Saya merasa bertanggung jawab atas hasil kerja saya.					
29	Saya tetap bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan langsung.					
30	Saya memprioritaskan tugas sesuai kepentingannya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>d. Dimensi 4 – kepatuhan terhadap standar dan prosedur (10 item)</b>						
31	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.					
32	Saya mengikuti standar operasional dalam melaksanakan tugas.					
33	Saya tidak mengabaikan prosedur kerja meskipun pekerjaan mendesak.					
34	Saya memastikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas.					
35	Saya mematuhi instruksi kerja yang diberikan atasan.					
36	Saya memahami dan menerapkan SOP dengan baik.					
37	Saya tidak melakukan pekerjaan secara sembarangan.					
38	Saya menjaga konsistensi dalam mengikuti aturan kerja.					
39	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai pedoman organisasi.					
40	Saya memperhatikan detail prosedur dalam menyelesaikan tugas.					
<b>e. Dimensi 5 – konsistensi dan komitmen kerja (10 item)</b>						
41	Saya menunjukkan sikap disiplin secara konsisten setiap hari.					
42	Saya tetap mematuhi aturan meskipun dalam situasi sulit.					
43	Saya berkomitmen menjaga kedisiplinan dalam bekerja.					
44	Saya berusaha menjadi contoh kedisiplinan bagi rekan kerja.					
45	Saya menjaga integritas dalam menjalankan tugas.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
46	Saya tidak mudah terpengaruh untuk melanggar aturan.					
47	Saya mempertahankan standar kerja yang baik secara konsisten.					
48	Saya memiliki komitmen tinggi terhadap tata tertib kerja.					
49	Saya menjaga sikap profesional dalam setiap situasi kerja.					
50	Saya selalu berusaha meningkatkan kedisiplinan diri.					

### SISTEM SKORING

- a. Skor minimum: 50
- b. Skor maksimum: 250

### Interpretasi contoh:

- 50–116 = Disiplin rendah
- 117–183 = Disiplin sedang
- 184–250 = Disiplin tinggi

### PETUNJUK PENGISIAN

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

- 5 = Sangat Tidak Setuju
- 4 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 2 = Setuju
- 1 = Sangat Setuju

No	Uraian	5	4	3	3	1
<b>a. Dimensi 1 – kepatuhan terhadap peraturan (10 item – negatif)</b>						
1	Saya sering mengabaikan peraturan yang berlaku di organisasi.					
2	Saya mematuhi tata tertib hanya jika diawasi.					
3	Saya tidak selalu mengikuti kebijakan organisasi.					
4	Saya pernah melanggar aturan meskipun mengetahui risikonya.					
5	Saya kurang memahami peraturan kerja yang berlaku.					
6	Saya terkadang menganggap aturan kerja tidak terlalu penting.					
7	Saya bersikap fleksibel terhadap aturan jika menguntungkan saya.					
8	Saya enggan menerima konsekuensi ketika melanggar aturan.					
9	Saya tidak selalu menjaga perilaku sesuai ketentuan organisasi.					
10	Saya bekerja tanpa menjadikan peraturan sebagai pedoman utama.					
<b>b. Dimensi 2 – ketepatan waktu (10 item – negatif)</b>						
11	Saya sering datang terlambat ke tempat kerja.					
12	Saya kerap menyelesaikan tugas melewati batas waktu.					
13	Saya kurang disiplin dalam mengikuti jam kerja.					
14	Saya sering menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
15	Saya kurang efektif dalam menggunakan waktu kerja.					
16	Saya terkadang meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya.					
17	Saya tidak selalu kembali tepat waktu setelah istirahat.					

No	Uraian	5	4	3	3	1
18	Saya sering menunda pekerjaan hingga mendekati tenggat waktu.					
19	Saya kesulitan mengatur waktu kerja dengan baik.					
20	Saya tidak merasa bersalah ketika terlambat bekerja.					
<b>c. Dimensi 3 – tanggung jawab terhadap pekerjaan (10 item – negatif)</b>						
21	Saya terkadang menghindari tugas yang sulit.					
22	Saya tidak selalu menyelesaikan tugas hingga tuntas.					
23	Saya kurang memperhatikan kualitas hasil kerja saya.					
24	Saya jarang memperbaiki kesalahan dalam pekerjaan.					
25	Saya sering melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.					
26	Saya tidak selalu merasa bertanggung jawab atas hasil kerja saya.					
27	Saya bekerja seadanya tanpa mempertimbangkan hasil akhir.					
28	Saya kurang menjaga amanah yang diberikan organisasi.					
29	Saya membutuhkan pengawasan agar dapat bekerja dengan baik.					
30	Saya tidak memprioritaskan tugas sesuai tingkat kepentingannya.					
<b>d. Dimensi 4 – kepatuhan terhadap standar dan prosedur (10 item – negatif)</b>						
31	Saya sering mengabaikan prosedur kerja yang telah ditetapkan.					
32	Saya tidak selalu mengikuti standar operasional dalam bekerja.					
33	Saya bekerja secara terburu-buru tanpa memperhatikan prosedur.					

No	Uraian	5	4	3	3	1
34	Saya kurang memperhatikan standar kualitas kerja.					
35	Saya tidak selalu mematuhi instruksi kerja dari atasan.					
36	Saya menganggap SOP terlalu rumit untuk diikuti secara konsisten.					
37	Saya bekerja tanpa memperhatikan pedoman organisasi.					
38	Saya sering menyederhanakan prosedur tanpa izin.					
39	Saya kurang teliti dalam mengikuti langkah kerja yang benar.					
40	Saya merasa prosedur kerja tidak selalu perlu dipatuhi.					
<b>e. Dimensi 5 – konsistensi dan komitmen kerja (10 item – negatif)</b>						
41	Saya tidak selalu konsisten dalam menjaga kedisiplinan kerja.					
42	Saya mudah terpengaruh untuk melanggar aturan kerja.					
43	Saya kurang memiliki komitmen terhadap tata tertib organisasi.					
44	Saya tidak berusaha menjadi contoh kedisiplinan bagi rekan kerja.					
45	Saya kurang menjaga integritas dalam menjalankan tugas.					
46	Saya hanya disiplin dalam situasi tertentu saja.					
47	Saya mudah mengabaikan standar kerja ketika merasa lelah.					
48	Saya tidak selalu menunjukkan sikap profesional dalam bekerja.					
49	Saya kurang mempertahankan perilaku disiplin secara konsisten.					
50	Saya tidak berupaya meningkatkan kedisiplinan diri saya.					

## Sumber Referensi

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2020). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171–1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12377>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- S, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.

- Santrock, J. W. (2020). Educational psychology (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social-emotional learning: Theory, research, and practice. Routledge.
- Slavin, R. E. (2021). Educational psychology: Theory and practice (13th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson. Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Work design in the 21st century. Wiley

DUMMMY



# BAB 3

## LOYALITAS

### A. Pengertian atau Definisi Loyalitas

Loyalitas merupakan salah satu konstruksi sentral dalam kajian perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, psikologi industri dan organisasi, serta administrasi publik. Dalam praktik manajerial, loyalitas sering diasosiasikan dengan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, rendahnya tingkat turnover, dan kesediaan individu untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Namun, dalam perkembangan literatur ilmiah kontemporer, loyalitas tidak lagi dipahami secara sederhana sebagai durasi masa kerja atau kepatuhan pasif terhadap institusi, melainkan sebagai fenomena psikologis yang kompleks, multidimensional, dan dinamis. Proses keterikatan psikologis yang bersifat afektif, normatif, dan rasional, yang mendorong individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta berkontribusi secara konsisten terhadap pencapaian tujuan kolektif. Secara etimologis, loyalitas berasal dari kata *loyalty* yang berakar dari bahasa Latin *legalis*, yang berarti setia terhadap hukum atau prinsip yang diakui. Dalam konteks organisasi modern, loyalitas merujuk pada bentuk keterikatan individu terhadap entitas sosial tertentu, baik berupa organisasi, institusi pendidikan, lembaga publik, maupun perusahaan swasta. Ada beberapa definisi loyalitas, diantaranya:

## 1. Loyalitas dalam Perspektif Komitmen Organisasi

Pendekatan paling berpengaruh dalam mendefinisikan loyalitas berasal dari teori *Organizational Commitment* menurut Meyer mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen utama:

- a. *Affective Commitment*: keterikatan emosional individu terhadap organisasi.
- b. *Continuance Commitment*: pertimbangan rasional mengenai biaya dan risiko apabila meninggalkan organisasi.
- c. *Normative Commitment*: perasaan kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Dalam kerangka ini, loyalitas tidak identik dengan sekadar bertahan (*retention*), tetapi merupakan hasil dari interaksi antara aspek afektif, kalkulatif, dan normatif. Individu yang memiliki loyalitas afektif tinggi bertahan karena ingin, bukan karena terpaksa. Sementara loyalitas kontinuans bersifat lebih instrumental, dan loyalitas normatif didasarkan pada internalisasi nilai serta norma sosial. Secara konseptual, loyalitas dalam perspektif ini dapat dirumuskan sebagai tingkat keterikatan psikologis yang memengaruhi keputusan individu untuk mempertahankan hubungan keanggotaannya dengan organisasi.

## 2. Loyalitas sebagai Keterikatan Psikologis (*Psychological Attachment*)

Dalam literatur psikologi organisasi kontemporer, loyalitas dipandang sebagai bentuk *psychological attachment* yang melibatkan identifikasi diri (*organizational identification*) dan keselarasan nilai (*value congruence*). Individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi ketika organisasi tersebut menjadi bagian dari konsep diri (*self-concept*). Identifikasi ini memperkuat loyalitas karena keberhasilan organisasi dipersepsikan sebagai keberhasilan pribadi. Konsep *psychological contract* yang dikemukakan Rousseau menjelaskan bahwa loyalitas muncul ketika terdapat persepsi kesesuaian antara janji organisasi dan pengalaman nyata individu. Pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*) terbukti menurunkan loyalitas dan meningkatkan niat keluar (*turnover intention*). Loyalitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural seperti kompensasi, tetapi juga oleh kualitas hubungan psikologis antara individu dan organisasi.

### 3. **Loyalitas dalam Perspektif Social Exchange Theory**

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) memberikan landasan teoritis yang kuat dalam menjelaskan mekanisme terbentuknya loyalitas. Blau menyatakan bahwa hubungan kerja merupakan bentuk pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan, keadilan, dan pengakuan, individu merespons dengan komitmen dan loyalitas. Konsep *Perceived Organizational Support* menegaskan bahwa persepsi individu terhadap organisasi dengan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraannya akan memperkuat loyalitas afektif. Hubungan ini bersifat *resiprokal*: semakin tinggi dukungan yang dirasakan, semakin tinggi komitmen dan loyalitas yang terbentuk. Loyalitas dapat dipahami sebagai bentuk respons sosial terhadap perlakuan organisasi yang adil dan suportif.

### 4. **Loyalitas dan Keterlibatan Kerja (Work Engagement)**

Dalam perkembangan terbaru, loyalitas sering dikaitkan dengan konsep *work engagement*. Schaufeli mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor* (energi), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterpusatan). Meskipun berbeda secara konseptual, *engagement* berkorelasi kuat dengan loyalitas. Individu yang engaged cenderung menunjukkan komitmen jangka panjang, kesediaan berkontribusi ekstra (*Organizational Citizenship Behavior*), serta resistensi terhadap tawaran kerja eksternal. Oleh karena itu, loyalitas dalam organisasi modern lebih tepat dipahami sebagai kombinasi antara komitmen, keterlibatan, dan identifikasi nilai.

### 5. **Loyalitas dalam Konteks Transformasi Digital**

Era digital menghadirkan tantangan baru dalam membangun loyalitas. Fleksibilitas kerja, *remote working*, *gig economy*, dan mobilitas karier tinggi menyebabkan loyalitas tidak lagi bersifat absolut atau permanen. Parker dan Grote menekankan bahwa desain kerja modern yang berbasis otonomi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor kunci dalam mempertahankan loyalitas. Loyalitas generasi milenial dan generasi Z yang berbasis makna kerja (*meaningful work*), keseimbangan hidup kerja, serta nilai sosial organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas telah bergeser

dari paradigma kepatuhan struktural menuju paradigma keterikatan nilai dan identitas.

Secara filosofis, loyalitas berkaitan dengan konsep kesetiaan (*fidelity*), integritas, dan komitmen terhadap nilai bersama. Dalam perspektif etika organisasi, loyalitas bukanlah kepatuhan buta, melainkan komitmen kritis yang tetap menghargai prinsip moral universal. Loyalitas yang sehat tidak menoleransi pelanggaran etika organisasi, melainkan menjaga keseimbangan antara kesetiaan institusional dan tanggung jawab profesional.

Loyalitas adalah konstruksi psikologis multidimensional yang merefleksikan keterikatan afektif, komitmen normatif, dan pertimbangan rasional individu terhadap organisasi, yang tercermin dalam kesediaan mempertahankan keanggotaan, mengidentifikasi diri dengan nilai organisasi, serta berkontribusi secara konsisten dan berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan kolektif.

## **B. Ciri-ciri Loyalitas**

Loyalitas sebagai konstruksi psikologis dan organisasi tidak hanya dapat dipahami melalui definisi konseptual, tetapi juga melalui karakteristik empiris yang tercermin dalam sikap, persepsi, dan perilaku individu dalam organisasi. Dalam literatur perilaku organisasi kontemporer, loyalitas tidak dipersepsikan sebagai fenomena tunggal, melainkan sebagai manifestasi multidimensional yang mencakup aspek afektif, kognitif, normatif, dan perilaku.

Ciri-ciri loyalitas yang kuat dapat diamati melalui pola konsisten dalam komitmen individu terhadap organisasi, kesediaan berkontribusi secara berkelanjutan, serta resistensi terhadap faktor-faktor yang mendorong *dis engagement*. Karakteristik utama loyalitas dalam organisasi modern terdiri dari:

### **1. Keterikatan Emosional (Affective Attachment)**

Salah satu ciri paling fundamental dari loyalitas adalah keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Meyer menjelaskan bahwa komitmen afektif mencerminkan sejauh mana individu merasa bangga,

terhubung, dan teridentifikasi dengan organisasi. Individu yang memiliki keterikatan emosional tinggi menunjukkan:

- a. Rasa bangga menjadi bagian organisasi.
- b. Identifikasi diri dengan visi dan misi institusi.
- c. Perasaan memiliki (*sense of belonging*).
- d. Keterlibatan emosional dalam keberhasilan organisasi.

Keterikatan ini tidak bersifat instrumental, melainkan berbasis pada pengalaman positif, hubungan interpersonal yang sehat, serta persepsi bahwa organisasi memberikan makna bagi kehidupan profesional individu. Dalam konteks ini, loyalitas bukan sekadar keberlanjutan keanggotaan, tetapi keterhubungan psikologis yang mendalam.

## **2. Keinginan Bertahan (Intention to Stay)**

Ciri loyalitas adalah rendahnya niat untuk meninggalkan organisasi (*low turnover intention*). Penelitian menunjukkan bahwa loyalitas berkorelasi negatif dengan intensi keluar. Keinginan bertahan bukan hanya karena faktor ekonomi, melainkan karena:

- a. Kepuasan kerja.
- b. Keselarasan nilai pribadi dan organisasi (*value congruence*).
- c. Kepercayaan terhadap manajemen.
- d. Persepsi adanya peluang pengembangan karier.

Keinginan bertahan yang berbasis komitmen afektif lebih stabil dibandingkan bertahan karena keterpaksaan atau minimnya alternatif pekerjaan.

## **3. Kesiediaan Berkontribusi Melebihi Tuntutan Formal (Organizational Citizenship Behavior)**

Loyalitas yang matang tercermin dalam perilaku dibutuhkan ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak secara langsung diatur dalam deskripsi kerja formal, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi.

Individu yang loyal untuk:

- a. Membantu rekan kerja tanpa diminta.
- b. Menjaga reputasi organisasi di luar lingkungan kerja.
- c. Bersedia mengambil tanggung jawab tambahan.
- d. Menunjukkan sikap konstruktif terhadap perubahan.

Loyalitas bukan hanya kondisi psikologis, tetapi juga terefleksi dalam kontribusi nyata terhadap sistem sosial organisasi.

#### 4. Kepercayaan terhadap Organisasi (Organizational Trust)

Kepercayaan merupakan fondasi loyalitas jangka panjang. Colquitt menekankan bahwa *trust* terbentuk melalui persepsi keadilan, integritas kepemimpinan, dan konsistensi kebijakan organisasi.

Ciri loyalitas yang kuat ditandai oleh:

- a. Keyakinan bahwa organisasi bertindak adil.
- b. Kepercayaan terhadap kompetensi pimpinan.
- c. Persepsi transparansi dalam pengambilan keputusan.
- d. Minimnya kecurigaan terhadap motif manajemen.

Tanpa kepercayaan, loyalitas akan bersifat rapuh dan mudah tergerus oleh konflik internal maupun tekanan eksternal.

#### 5. Keselarasan Nilai (Value Congruence)

Kristof-Brown menjelaskan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi (*person-organization fit*) menjadi determinan penting komitmen dan loyalitas. Individu yang loyal biasanya:

- a. Merasa nilai pribadinya selaras dengan budaya organisasi.
- b. Mendukung tujuan strategis organisasi.
- c. Menginternalisasi norma dan standar profesional institusi.

Keselarasan nilai menghasilkan loyalitas yang lebih autentik dan berorientasi jangka panjang dibandingkan loyalitas berbasis imbalan finansial semata.

## 6. Ketahanan terhadap Godaan Eksternal

Ciri penting loyalitas adalah kemampuan individu untuk tetap konsisten meskipun terdapat tawaran eksternal yang lebih menguntungkan secara material. Loyalitas afektif menciptakan resistensi terhadap daya tarik eksternal karena individu mempertimbangkan faktor psikologis, bukan hanya ekonomi. Dalam konteks tenaga kerja generasi milenial dan generasi Z, loyalitas berbasis makna kerja (*meaningful work*) terbukti lebih kuat dibanding loyalitas berbasis senioritas atau stabilitas.

## 7. Komitmen terhadap Reputasi Organisasi

Individu yang loyal tidak hanya bekerja untuk organisasi, tetapi juga menjadi duta (*organizational ambassador*). Dengan cara:

- a. Menjaga citra organisasi di media sosial.
- b. Tidak menyebarkan informasi negatif secara destruktif.
- c. Aktif mempromosikan institusi secara profesional.

Ciri ini menunjukkan bahwa loyalitas memiliki dimensi identitas sosial yang kuat.

## 8. Konsistensi Perilaku dalam Situasi Krisis

Loyalitas sejati diuji dalam situasi sulit. Dalam kondisi krisis organisasi, individu yang loyal tetap menunjukkan komitmen dan tidak mudah menarik diri secara psikologis (*psychological withdrawal*). Hal ini berkaitan dengan konsep *resilient commitment*, yaitu komitmen yang bertahan meskipun menghadapi tekanan struktural maupun emosional.

## 9. Keterlibatan Aktif dalam Pengembangan Organisasi

Schaufeli menjelaskan bahwa loyalitas sering berjalan seiring dengan *work engagement*. Individu loyal tidak hanya hadir secara fisik, tetapi terlibat secara kognitif dan emosional dalam proses kerja dan akan menunjukkan:

- a. Antusiasme terhadap inovasi.
- b. Partisipasi dalam program pengembangan.
- c. Kesiediaan menerima perubahan organisasi.

## 10. Integritas dan Kepatuhan Etis

Loyalitas tidak identik dengan kepatuhan buta. Loyalitas yang sehat mencerminkan integritas profesional. Individu loyal tetap menjunjung tinggi kode etik dan prinsip moral universal. Dalam perspektif etika organisasi, loyalitas harus selaras dengan tanggung jawab moral dan kepentingan publik.

### C. Ciri-ciri Loyalitas

Loyalitas sebagai konstruksi multidimensional tidak dapat dipahami sebagai fenomena tunggal. Literatur manajemen dan psikologi organisasi menunjukkan bahwa loyalitas memiliki beragam bentuk yang dipengaruhi oleh sumber motivasi, orientasi nilai, hubungan timbal balik, serta konteks sosial dan struktural organisasi. Oleh karena itu, klasifikasi jenis-jenis loyalitas menjadi penting untuk memahami kualitas dan keberlanjutan keterikatan individu terhadap organisasi. Tipologi loyalitas dapat diklasifikasikan berdasarkan:

1. sumber keterikatan,
2. orientasi psikologis,
3. pola hubungan individu dengan organisasi,
4. tingkat internalisasi nilai, serta
5. konteks perubahan organisasi modern.

Jenis-jenis loyalitas secara komprehensif, yaitu:

#### 1. Loyalitas Afektif (Affective Loyalty)

Loyalitas afektif merupakan bentuk loyalitas yang didasarkan pada keterikatan emosional terhadap organisasi. Konsep ini berkembang dari teori komitmen organisasi. Karakteristik utama loyalitas afektif meliputi:

- a. Rasa bangga menjadi bagian organisasi.
- b. Identifikasi diri dengan visi dan nilai organisasi.
- c. Keterlibatan emosional dalam keberhasilan institusi.
- d. Keinginan bertahan karena "ingin", bukan karena "harus".

Loyalitas afektif dianggap sebagai bentuk loyalitas paling stabil dan produktif karena didasarkan pada pengalaman positif, kepercayaan, serta keselarasan nilai. Individu dengan loyalitas afektif tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-peran dan komitmen jangka panjang. Loyalitas afektif menjadi fondasi utama retensi talenta unggul.

## 2. Loyalitas Kontinuans (Continuance Loyalty)

Loyalitas kontinuans didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi. Individu bertahan karena adanya konsekuensi ekonomi, sosial, atau profesional yang signifikan jika keluar dari organisasi. Bentuk loyalitas ini memiliki ciri:

- a. Ketergantungan finansial.
- b. Pertimbangan masa kerja dan hak pensiun.
- c. Minimnya alternatif pekerjaan.
- d. Risiko kehilangan jaringan profesional.

Meskipun mampu menurunkan *turnover*, loyalitas *kontinuans* tidak selalu menghasilkan keterlibatan emosional atau kontribusi optimal. Individu mungkin tetap bekerja, tetapi tidak sepenuhnya *engaged*. Dalam perspektif manajemen strategis, loyalitas *kontinuans* bersifat *defensif* dan kurang *adaptif* terhadap perubahan.

## 3. Loyalitas Normatif (Normative Loyalty)

Loyalitas *normatif* bersumber dari rasa kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian organisasi. Individu merasa "seharusnya" bertahan karena norma sosial, budaya organisasi, atau nilai etika *profesional*. Menurut Meyer, loyalitas normatif berkembang melalui proses sosialisasi dan internalisasi nilai organisasi. Ciri-cirinya meliputi:

- a. Kesadaran moral terhadap tanggung jawab profesional.
- b. Komitmen terhadap kode etik.
- c. Kesetiaan berbasis nilai dan integritas.

Dalam konteks sektor publik dan pendidikan, loyalitas *normatif* memiliki peran signifikan karena berkaitan dengan pengabdian dan tanggung jawab sosial.

#### 4. **Loyalitas Transaksional**

Loyalitas transaksional didasarkan pada hubungan timbal balik berbasis imbalan dan kinerja. Konsep ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* dan pengembangan konsep *Perceived Organizational Support (POS)*.

Ciri loyalitas transaksional:

- a. Berbasis pada sistem kompensasi dan *insentif*.
- b. Sensitif terhadap perubahan kebijakan *remunerasi*.
- c. Bersifat *pragmatis* dan *instrumental*.

Loyalitas jenis ini efektif dalam jangka pendek, tetapi kurang stabil jika organisasi gagal mempertahankan sistem imbalan yang kompetitif.

#### 5. **Loyalitas Transformasional**

Loyalitas *transformasional* berkembang melalui kepemimpinan *visioner* dan *inspirasi*. Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional membangun komitmen melalui visi bersama, nilai moral, dan pemberdayaan.

Karakteristik loyalitas transformasional:

- a. Terinspirasi oleh visi organisasi.
- b. Berorientasi pada tujuan kolektif jangka panjang.
- c. Bersedia berkorban demi kepentingan institusi.
- d. Tingkat identifikasi yang tinggi terhadap organisasi.

Loyalitas transformasional bersifat strategis memperkuat budaya inovatif dan adaptif.

#### 6. **Loyalitas Identitas (*Identity-Based Loyalty*)**

Jenis loyalitas ini muncul ketika organisasi menjadi bagian dari identitas diri individu. Teori Identitas Sosial menjelaskan bahwa individu menginternalisasi keanggotaan organisasi sebagai bagian dari konsep dirinya. Ciri-cirinya:

- a. Keberhasilan organisasi dipersepsikan sebagai keberhasilan pribadi.
- b. Kritik terhadap organisasi dirasakan sebagai kritik terhadap diri sendiri.
- c. Tingkat kebanggaan kolektif tinggi.

Loyalitas identitas cenderung kuat dalam organisasi dengan budaya yang solid dan citra institusional yang positif.

## 7. Loyalitas Profesional

Loyalitas profesional merujuk pada keterikatan individu terhadap profesinya, bukan semata terhadap organisasi. Dalam konteks tenaga pendidik, tenaga kesehatan, atau ASN, loyalitas profesional dapat melampaui loyalitas institusional. Ciri-ciri:

- a. Komitmen terhadap standar profesi.
- b. Kepatuhan pada kode etik.
- c. Orientasi pada kualitas layanan.

Loyalitas profesional dapat memperkuat atau justru berbenturan dengan loyalitas organisasi apabila terjadi konflik nilai.

## 8. Loyalitas Adaptif

Dalam era digital dan fleksibilitas kerja, muncul bentuk loyalitas adaptif, yaitu loyalitas yang tetap bertahan meskipun individu bekerja dalam sistem *hybrid* atau *remote*. Parker dan Grote menjelaskan bahwa desain kerja modern menuntut otonomi dan kepercayaan sebagai fondasi loyalitas. Jenis loyalitas ini relevan dalam ekonomi digital dan organisasi berbasis teknologi. Karakteristik loyalitas adaptif:

- a. Berbasis kepercayaan, bukan pengawasan.
- b. Fleksibel terhadap perubahan struktur kerja.
- c. Tetap terikat meskipun tidak selalu hadir secara fisik.

## D. Landasan Hukum Loyalitas

Loyalitas dalam organisasi tidak hanya merupakan konstruksi psikologis dan manajerial, tetapi juga memiliki dimensi hukum yang mengikat secara normatif, berikut berbagai macam landasan hukum loyalitas:

### 1. Dalam Konteks Hubungan Kerja

Loyalitas tercermin dalam kewajiban pekerja untuk menjalankan tugas dengan itikad baik (*good faith*) serta mematuhi peraturan perusahaan.

Dalam sistem hukum Indonesia, hubungan kerja diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana telah diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Dalam regulasi tersebut ditegaskan bahwa hubungan kerja lahir karena adanya perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha yang memuat unsur pekerjaan, upah, dan perintah. Prinsip dasar yang relevan dengan loyalitas adalah:

- a. Kewajiban melaksanakan pekerjaan sesuai perjanjian.
- b. Kepatuhan terhadap peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
- c. Menjaga kepentingan dan aset perusahaan.

Secara yuridis, loyalitas tercermin dalam kewajiban pekerja untuk tidak melakukan tindakan yang merugikan perusahaan, seperti pembocoran rahasia dagang, konflik kepentingan, maupun tindakan sabotase.

## **2. Prinsip Itikad Baik (Good Faith) sebagai Dasar Loyalitas**

Dalam hukum perdata, asas *itikad baik* merupakan fondasi fundamental dalam setiap perjanjian. Prinsip ini diatur dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata yang menyatakan bahwa perjanjian harus dilaksanakan dengan itikad baik. Dalam konteks hubungan kerja, itikad baik mengandung makna:

- a. Kejujuran dalam menjalankan tugas.
- b. Tidak menyalahgunakan wewenang.
- c. Tidak melakukan persaingan tidak sehat terhadap pemberi kerja.

Dengan demikian, loyalitas memiliki landasan hukum perdata yang mengikat secara normatif. Pelanggaran terhadap prinsip ini dapat berimplikasi pada sanksi administratif maupun pemutusan hubungan kerja.

## **3. Loyalitas dalam Perspektif Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Dalam sektor publik, loyalitas memiliki dimensi yang lebih luas karena berkaitan dengan kepentingan negara. Kewajiban loyalitas ASN diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. ASN wajib:

- a. Setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, negara, dan pemerintah.
- b. Menjaga netralitas.
- c. Mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi atau golongan.

Loyalitas ASN tidak hanya bersifat institusional, tetapi juga konstitusional. Oleh karena itu, pelanggaran loyalitas dalam birokrasi dapat dikategorikan sebagai pelanggaran disiplin hingga pelanggaran hukum administratif.

#### **4. Loyalitas dan Perlindungan Rahasia Dagang**

Dalam dunia usaha modern, loyalitas juga berkaitan dengan perlindungan informasi strategis. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang. Pekerja yang memiliki akses terhadap informasi sensitif berkewajiban:

- a. Tidak mengungkapkan rahasia perusahaan tanpa izin.
- b. Tidak memanfaatkan informasi untuk keuntungan pribadi.

Pelanggaran terhadap kewajiban ini dapat berimplikasi pada sanksi perdata dan pidana. Dengan demikian, loyalitas memiliki konsekuensi hukum yang konkret dalam perlindungan aset intelektual organisasi.

#### **5. Loyalitas dalam Perspektif Hubungan Industrial**

Hubungan industrial modern menekankan keseimbangan antara hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha. Dalam kerangka ini, loyalitas bukanlah kepatuhan sepihak, melainkan hubungan timbal balik yang dilandasi keadilan. Menurut teori pertukaran sosial, loyalitas tumbuh ketika organisasi memenuhi hak pekerja secara adil. Oleh karena itu, landasan hukum loyalitas tidak dapat dilepaskan dari:

- a. Hak atas upah layak.
- b. Hak atas jaminan sosial.
- c. Hak atas lingkungan kerja yang aman.

Ketika organisasi melanggar hak pekerja, loyalitas tidak dapat dipaksakan secara hukum, karena hukum juga melindungi kebebasan pekerja untuk mengakhiri hubungan kerja sesuai prosedur yang berlaku.

## 6. Loyalitas dalam Konteks Perlindungan Data dan Era Digital

Era digital menimbulkan tantangan baru terkait loyalitas, khususnya dalam pengelolaan data dan informasi elektronik. Dalam konteks Indonesia, perlindungan data pribadi diatur dalam Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi.

Karyawan yang mengakses data pelanggan atau data internal perusahaan wajib:

- a. Menjaga kerahasiaan informasi.
- b. Tidak menyalahgunakan data untuk kepentingan pribadi.
- c. Mematuhi standar keamanan informasi.

Loyalitas digital (*digital loyalty*) menjadi isu strategis karena kebocoran data dapat menimbulkan kerugian reputasi dan finansial yang signifikan.

## 7. Dimensi Etika dan Kepatuhan (*Compliance-Based Loyalty*)

Selain regulasi formal, loyalitas juga berakar pada kode etik organisasi dan standar profesi. Dalam banyak profesi (akuntan, dokter, dosen, auditor), loyalitas diatur melalui kode etik yang memiliki konsekuensi disipliner. Northouse menekankan bahwa kepemimpinan etis memperkuat loyalitas berbasis nilai, bukan ketakutan terhadap sanksi. Dengan demikian, loyalitas yang ideal merupakan kombinasi antara:

- a. Kepatuhan hukum (*legal compliance*)
- b. Kepatuhan etika (*ethical compliance*)
- c. Komitmen moral (*moral commitment*)

## 8. Batasan Hukum Loyalitas

Penting untuk ditegaskan bahwa loyalitas tidak bersifat absolut. Dalam konteks ini, loyalitas tidak boleh diartikan sebagai pembungkaman kritik atau pembenaran terhadap pelanggaran hukum organisasi. Secara hukum, pekerja memiliki hak untuk:

- a. Mengundurkan diri.
- b. Melakukan advokasi atas pelanggaran hak.
- c. Melaporkan pelanggaran hukum (*whistleblowing*).

Jadi loyalitas dapat dirumuskan dalam tiga kerangka utama:

1. Kerangka Perdat: Prinsip itikad baik dan pelaksanaan perjanjian kerja.
2. Kerangka Administratif: Disiplin dan kepatuhan ASN terhadap negara.
3. Kerangka Korporasi dan Digital: Perlindungan rahasia dagang dan data pribadi.

Sehingga loyalitas memiliki legitimasi hukum yang jelas, namun tetap dibatasi oleh prinsip keadilan, hak asasi manusia, dan kebebasan profesional.

## E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas

Loyalitas dalam organisasi merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor individual, organisasi, kepemimpinan, sistem kerja, dan lingkungan eksternal. Dalam literatur manajemen modern, loyalitas tidak dipandang sebagai atribut bawaan individu, melainkan sebagai outcome dari proses sosial dan psikologis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas menjadi krusial dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Secara konseptual, faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dapat diklasifikasikan ke dalam lima dimensi utama: (1) faktor individual, (2) faktor organisasi, (3) faktor kepemimpinan, (4) faktor relasional dan sosial, serta (5) faktor kontekstual dan lingkungan kerja modern. Berikut factor yang memengaruhi loyalitas:

### 1. Faktor Individual

#### a. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan determinan klasik loyalitas. Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen dan keinginan bertahan yang lebih tinggi. Dalam meta-analisis yang dilakukan oleh Hom, kepuasan kerja memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan *intensi turnover*. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh:

- 1) Kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan.
- 2) Pengakuan terhadap kinerja.

- 3) Otonomi dalam bekerja.
- 4) Hubungan interpersonal yang harmonis.

Kepuasan yang konsisten memperkuat loyalitas afektif karena individu merasakan pengalaman kerja yang positif secara emosional.

b. Kesesuaian Nilai (*Person–Organization Fit*)

Konsep *person–organization fit* menjelaskan bahwa loyalitas meningkatkan nilai pribadi selaras dengan budaya organisasi. Ketidaksihesuaian nilai menjadi penyebab utama disengagement, individu merasakan keselarasan nilai akan:

- 1) Menginternalisasi tujuan organisasi.
- 2) Memiliki identifikasi sosial yang kuat.
- 3) Lebih tahan terhadap tekanan eksternal.

c. Komitmen Profesional

Loyalitas dipengaruhi orientasi profesional individu. Dalam beberapa kasus, loyalitas terhadap profesi memperkuat loyalitas terhadap organisasi apabila nilai keduanya selaras. Sebaliknya, konflik etika dapat menurunkan loyalitas institusional.

## 2. Faktor Organisasi

a. Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Menurut Eisenberger, persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka meningkatkan komitmen afektif secara signifikan. Dukungan organisasi mencakup:

- 1) Keadilan distributif dan prosedural.
- 2) Keseimbangan kerja dengan kehidupan.
- 3) Kesempatan pengembangan karier.
- 4) Perlindungan terhadap kesejahteraan psikologis.

Ketika organisasi memenuhi kebutuhan psikologis dasar (kompetensi, otonomi, keterhubungan), loyalitas cenderung meningkat.

b. Sistem Kompensasi dan Penghargaan

Sistem remunerasi yang adil menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas, terutama dalam loyalitas transaksional. Namun, penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial saja tidak cukup mempertahankan loyalitas jangka panjang tanpa dukungan emosional dan budaya yang positif.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan inklusif berperan besar dalam membentuk loyalitas identitas. Schein menyatakan budaya organisasi membentuk pola asumsi dasar yang memengaruhi persepsi dan perilaku anggota. Budaya yang adaptif, terbuka, dan kolaboratif memperkuat loyalitas karena menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*).

### 3. Faktor Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan komitmen dan loyalitas melalui inspirasi visi dan pemberdayaan (Northouse, 2021). Pemimpin yang memberikan makna dan arah strategis mendorong loyalitas berbasis nilai. Ciri kepemimpinan yang memperkuat loyalitas: integritas, transparansi, empati, dan konsistensi kebijakan.

b. Keadilan dan Kepercayaan

Keadilan organisasi (*organizational justice*) memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas. Colquitt menjelaskan bahwa persepsi keadilan prosedural dan interpersonal meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen, yang pada akhirnya memperkuat komitmen. Tanpa kepercayaan, loyalitas akan bersifat semu dan rentan terhadap konflik.

### 4. Faktor Relasional dan Sosial

a. Hubungan Interpersonal

Hubungan harmonis antar rekan kerja meningkatkan keterikatan emosional. Lingkungan kerja yang suportif menciptakan iklim sosial yang mendorong loyalitas kolektif.

b. Iklim Psikologis (*Psychological Climate*)

Iklim kerja yang aman dan suportif mempengaruhi loyalitas melalui peningkatan *work engagement*. Individu yang merasa dihargai dan didengar cenderung lebih setia terhadap organisasi.

5. **Faktor Kontekstual dan Era Digital**

a. Fleksibilitas Kerja

Model kerja *hybrid* dan *remote working* mengubah dinamika loyalitas. Parker dan Grote menjelaskan otonomi dan desain kerja modern meningkatkan loyalitas adaptif.

b. Keamanan Kerja (*Job Security*)

Ketidakpastian ekonomi dapat menurunkan loyalitas afektif dan meningkatkan loyalitas *kontinuans*. Oleh karena itu, stabilitas organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga keterikatan jangka panjang.

c. Reputasi Organisasi

Citra institusi yang positif meningkatkan kebanggaan anggota. Loyalitas identitas berkembang ketika individu merasa menjadi bagian dari organisasi yang dihormati secara sosial.

Model integratif faktor loyalitas, Secara konseptual, loyalitas dipengaruhi oleh interaksi tiga pilar utama:

- a. Pilar Psikologis: kepuasan kerja, engagement, value congruence
- b. Pilar Struktural: kompensasi, keamanan kerja, sistem kebijakan
- c. Pilar Relasional: kepemimpinan, kepercayaan, budaya organisasi

Ketiga pilar tersebut saling berinteraksi membentuk loyalitas afektif, normatif, dan kontinuans secara simultan. Loyalitas bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan outcome sistemik dari desain organisasi yang adil, kepemimpinan yang etis, budaya yang sehat, serta pemenuhan kebutuhan psikologis individu. Organisasi yang hanya berfokus pada kompensasi finansial tanpa membangun keterikatan emosional dan nilai bersama cenderung menghasilkan loyalitas yang rapuh. Dengan demikian, strategi peningkatan loyalitas harus bersifat holistik dan berorientasi jangka panjang.

## F. Tujuan dan Manfaat Loyalitas

Loyalitas dalam organisasi bukan sekadar fenomena psikologis individual, melainkan instrumen strategis yang memiliki implikasi luas terhadap efektivitas, keberlanjutan, dan daya saing organisasi. Dalam perspektif manajemen modern, loyalitas diposisikan sebagai salah satu modal sosial (*social capital*) yang menentukan stabilitas sistem organisasi dan kualitas kinerja kolektif. Subbab ini menguraikan secara sistematis tujuan dibangunnya loyalitas dalam organisasi serta manfaatnya bagi individu, organisasi, dan sistem sosial yang lebih luas.

### 1. Tujuan Loyalitas dalam Organisasi

#### a. Menciptakan Stabilitas dan Keberlanjutan Organisasi

Tujuan utama loyalitas adalah menciptakan stabilitas organisasi dalam jangka panjang. Loyalitas yang kuat menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan *retensi* talenta unggul. Penelitian mengenai turnover menunjukkan bahwa rendahnya komitmen afektif berkontribusi signifikan terhadap niat keluar. Stabilitas ini memungkinkan organisasi untuk:

- 1) Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan ulang.
- 2) Mempertahankan pengetahuan institusional (*organizational memory*).
- 3) Menjaga kesinambungan strategi jangka panjang.

Dengan demikian, loyalitas sebagai mekanisme penguatan kontinuitas organisasi.

#### b. Meningkatkan Komitmen dan Keterlibatan Kerja

Loyalitas bertujuan memperkuat komitmen afektif dan keterlibatan kerja (*work engagement*). Individu yang loyal cenderung menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus dalam bekerja. Tujuan ini berorientasi pada:

- 1) Peningkatan kualitas kontribusi.
- 2) Penguatan rasa memiliki (*sense of belonging*).
- 3) Internalitas motivasi kerja.

Organisasi yang berhasil membangun loyalitas biasanya memiliki tingkat engagement yang tinggi dan konflik internal yang lebih rendah.

c. Memperkuat Budaya dan Identitas Organisasi

Loyalitas juga bertujuan membangun identitas kolektif yang kuat. Dalam teori identitas sosial, individu yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi akan berkontribusi secara konsisten terhadap reputasi dan tujuan bersama. Tujuan ini mencakup:

- 1) Pembentukan budaya kerja positif.
- 2) Penguatan nilai inti organisasi.
- 3) Konsistensi perilaku anggota.

Budaya yang kuat memperkuat loyalitas, dan loyalitas pada gilirannya memperkuat budaya organisasi.

d. Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis

Dalam perspektif manajemen strategis, loyalitas menjadi faktor pendukung keberhasilan implementasi strategi. Meyer menjelaskan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kesediaan individu untuk mendukung perubahan dan inisiatif baru. Tanpa loyalitas, strategi organisasi berpotensi mengalami resistensi internal.

## 2. Manfaat Loyalitas bagi Individu

a. Kepuasan dan Kesejahteraan Psikologis

Individu yang loyal cenderung mengalami stabilitas emosional dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Keterikatan emosional memberikan rasa makna dalam bekerja, yang berdampak pada kesejahteraan psikologis. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, hubungan timbal balik yang positif menciptakan rasa dihargai dan diakui.

b. Pengembangan Karier yang Berkelanjutan

Loyalitas memungkinkan individu memperoleh peluang pengembangan yang lebih luas karena organisasi cenderung berinvestasi pada karyawan yang berkomitmen tinggi. Manfaat ini meliputi:

- 1) Pelatihan berkelanjutan.
- 2) Promosi internal.
- 3) Penguatan kompetensi profesional.

c. Keamanan Kerja dan Identitas Profesional

Individu yang loyal cenderung memiliki keamanan kerja lebih tinggi karena dianggap sebagai aset strategis organisasi. Loyalitas juga memperkuat identitas profesional melalui integrasi nilai pribadi dan nilai organisasi.

3. **Manfaat Loyalitas bagi Organisasi**

a. Peningkatan Produktivitas

Loyalitas berkontribusi langsung terhadap produktivitas melalui peningkatan keterlibatan dan penurunan perilaku kontraproduktif. Individu yang loyal lebih jarang menunjukkan *withdrawal behavior* seperti absen berlebihan atau disengagement.

b. Pengurangan Biaya Turnover

Biaya turnover mencakup biaya rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya produktivitas. Dengan loyalitas tinggi, organisasi dapat menghemat sumber daya secara signifikan.

c. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Loyalitas mendorong perilaku ekstra-peran (Organ, 2018), seperti membantu rekan kerja, menjaga reputasi organisasi, dan berkontribusi di luar deskripsi kerja formal. OCB meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

d. Penguatan Reputasi dan Employer Branding

Organisasi dengan tingkat loyalitas tinggi biasanya memiliki reputasi positif sebagai tempat kerja yang baik. Hal ini memperkuat *employer branding* dan menarik talenta unggul.

4. **Manfaat Loyalitas dalam Era Digital dan Globalisasi**

a. Adaptasi terhadap Perubahan

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, loyalitas membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar. Parker dan Grote menekankan bahwa desain kerja modern yang berbasis kepercayaan meningkatkan loyalitas adaptif.

b. Keamanan Informasi dan Kepercayaan Digital

Di era transformasi digital, loyalitas menjadi faktor penting dalam menjaga keamanan data dan informasi organisasi. Loyalitas digital mencegah penyalahgunaan informasi strategis.

c. Daya Saing Global

Loyalitas memperkuat komitmen kolektif terhadap kualitas dan inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing organisasi dalam pasar global.

Tujuan dan manfaat loyalitas, secara konseptual, tujuan dan manfaat loyalitas dapat diringkas dalam tiga dimensi utama: (1) dimensi Individual (Kepuasan kerja, kesejahteraan psikologi, atau pengembangan karier), (2) dimensi Organisasi (produktivitas, stabilitas, atau reputasi), (3) dimensi Strategis (keberlanjutan jangka panjang, adaptasi perubahan, atau daya saing global). Loyalitas bukan sekadar nilai normatif, tetapi investasi strategis yang memberikan manfaat multidimensional. Loyalitas yang dibangun melalui pendekatan transaksional bersifat sementara. Sebaliknya, loyalitas yang berbasis nilai, kepercayaan, dan keterlibatan emosional menghasilkan manfaat jangka panjang yang lebih signifikan bagi individu maupun organisasi. Organisasi modern memandang loyalitas sebagai hasil dari desain sistem kerja yang adil, kepemimpinan etis, serta budaya organisasi yang inklusif dan adaptif.

## **G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Loyalitas**

### **1. Loyalitas sebagai Variabel Penelitian**

Dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi, loyalitas diposisikan sebagai variabel psikologis-organisasional yang bersifat laten (latent construct). Loyalitas tidak dapat diukur secara langsung, melainkan melalui indikator-indikator perilaku dan persepsi yang merepresentasikan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi.

Secara konseptual, loyalitas sering dioperasionalkan melalui pendekatan komitmen organisasi menurut Meyer. Selain itu, pendekatan identitas sosial serta teori pertukaran sosial turut memperkaya pemahaman mengenai konstruk loyalitas.

Dalam penelitian empiris, loyalitas dapat berperan sebagai:

- a. Variabel independen (misalnya memengaruhi produktivitas).
- b. Variabel dependen (dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya, kompensasi).
- c. Variabel mediasi atau moderasi dalam model struktural.

Oleh karena itu, kejelasan operasionalisasi menjadi krusial untuk memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran.

## 2. Dimensi Loyalitas

Berdasarkan sintesis literatur klasik dan kontemporer, loyalitas dapat dikonstruksikan ke dalam empat dimensi utama:

### a. Dimensi Afektif

Dimensi afektif mencerminkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Meyer menjelaskan bahwa komitmen afektif menjadi prediktor terkuat terhadap perilaku bertahan dan kontribusi ekstra-peran. Karakteristik dimensi ini meliputi:

- 1) Rasa bangga terhadap organisasi.
- 2) Perasaan memiliki (sense of belonging).
- 3) Keterlibatan emosional dalam keberhasilan organisasi.

Dimensi ini mencerminkan loyalitas berbasis perasaan dan identifikasi nilai.

### b. Dimensi Normatif

Dimensi normatif berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian organisasi. Loyalitas normatif berkembang melalui internalisasi norma sosial dan budaya organisasi. Individu dengan loyalitas normatif tinggi:

- 1) Merasa bertanggung jawab terhadap organisasi.
- 2) Memiliki kesadaran etis dalam menjalankan tugas.
- 3) Menunjukkan kesetiaan berbasis nilai moral.

c. Dimensi Kontinuans

Dimensi kontinuans didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai biaya dan risiko jika meninggalkan organisasi. Meskipun bersifat instrumental, dimensi ini tetap menjadi bagian dari konstruk loyalitas. Indikatornya:

- 1) Pertimbangan kehilangan manfaat finansial.
- 2) Risiko kehilangan stabilitas kerja.
- 3) Minimnya alternatif pekerjaan.

Dimensi ini menjelaskan loyalitas berbasis kalkulasi rasional.

d. Dimensi Perilaku (*Behavioral Loyalty*)

Pendekatan kontemporer menekankan bahwa loyalitas harus tercermin dalam perilaku nyata. Dimensi ini dipengaruhi oleh konsep *Organizational Citizenship Behavior* dan *work engagement*.

Dimensi perilaku mencakup:

- 1) Kesiediaan bekerja melebihi standar formal.
- 2) Partisipasi aktif dalam pengembangan organisasi.
- 3) Menjaga reputasi organisasi.

Dimensi ini menunjukkan bahwa loyalitas bukan hanya sikap, tetapi tindakan konkret.

3. **Indikator Loyalitas**

Indikator merupakan manifestasi terukur dari setiap dimensi. Indikator loyalitas harus memenuhi prinsip validitas konstruk dan konsistensi internal. Berikut adalah operasionalisasi variabel loyalitas yang dapat digunakan dalam penelitian kuantitatif:

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Loyalitas

Variabel	Dimensi	Indikator	Contoh Pernyataan Skala Likert
Loyalitas	Afektif	Kebanggaan terhadap organisasi	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini
Loyalitas	Afektif	Rasa memiliki	Saya merasa organisasi ini seperti rumah kedua saya

Variabel	Dimensi	Indikator	Contoh Pernyataan Skala Likert
Loyalitas	Normatif	Rasa kewajiban moral	Saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi ini
Loyalitas	Normatif	Kepatuhan etis	Saya menjaga integritas organisasi dalam setiap tindakan
Loyalitas	Kontinuans	Pertimbangan biaya keluar	Meninggalkan organisasi ini akan merugikan saya
Loyalitas	Kontinuans	Stabilitas kerja	Saya bertahan karena organisasi ini memberikan keamanan kerja
Loyalitas	Perilaku	Kontribusi ekstra	Saya bersedia membantu rekan kerja meskipun di luar tugas saya
Loyalitas	Perilaku	Promosi reputasi	Saya menjaga nama baik organisasi di lingkungan luar

#### 4. Model Pengukuran Loyalitas

Dalam penelitian kuantitatif, loyalitas umumnya diukur menggunakan:

- Skala Likert 1–5
- Analisis validitas konstruk (*Confirmatory Factor Analysis*).
- Uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability*).

Pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* sering digunakan untuk menguji hubungan loyalitas dengan variabel lain seperti produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.

#### 5. Loyalitas dalam Model Konseptual Penelitian

Secara konseptual, loyalitas dapat diposisikan sebagai mediator antara faktor organisasi (kepemimpinan, budaya, kompensasi) dan outcome organisasi (produktivitas, kinerja, retensi). Model ini didukung oleh penelitian Meyer yang menunjukkan bahwa komitmen berperan sebagai mediator signifikan dalam berbagai outcome organisasi.

#### 6. Pengembangan Indikator Loyalitas dalam Era Digital

Dalam konteks organisasi modern, indikator loyalitas perlu disesuaikan dengan dinamika kerja hybrid dan digital. Indikator dapat mencakup:

- a. Kepatuhan terhadap kebijakan keamanan data.
- b. Komitmen terhadap kerja jarak jauh.
- c. Partisipasi dalam inovasi digital.

Hal ini menunjukkan bahwa konstruk loyalitas bersifat dinamis dan kontekstual.

Loyalitas sebagai variabel penelitian memiliki struktur multidimensional yang mencerminkan:

- a. Aspek emosional (*afektif*)
- b. Aspek moral (*normatif*)
- c. Aspek rasional (*kontinuans*)
- d. Aspek perilaku (*behavioral loyalty*)

Operasionalisasi yang jelas memungkinkan loyalitas diukur secara valid dan reliabel dalam berbagai konteks organisasi. Pemahaman mengenai variabel, dimensi, dan indikator loyalitas menjadi fondasi metodologis dalam penelitian manajemen dan perilaku organisasi.



Gambar 3.1  
Diagram Alur Konseptual Loyalitas

## H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi 1 – komitmen terhadap organisasi (10 item)</b>						
1	Saya merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi ini.					
2	Saya berkomitmen untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.					
3	Saya merasa bertanggung jawab atas kemajuan organisasi.					
4	Saya bersedia mendukung tujuan organisasi.					
5	Saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi ini.					
6	Saya menjaga reputasi organisasi dalam setiap tindakan saya.					
7	Saya memiliki rasa kepedulian terhadap perkembangan organisasi.					
8	Saya merasa organisasi ini seperti "rumah kedua" bagi saya.					
9	Saya ingin melihat organisasi ini terus berkembang.					
10	Saya menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>b. Dimensi 2 – keinginan bertahan (10 item)</b>						
11	Saya berencana untuk tetap bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang.					
12	Saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.					
13	Saya merasa nyaman bekerja di organisasi ini.					
14	Saya tidak tertarik meninggalkan organisasi ini meskipun ada tawaran lain.					
15	Saya melihat masa depan saya di organisasi ini.					
16	Saya ingin terus berkembang bersama organisasi ini.					
17	Saya merasa organisasi ini memberikan stabilitas kerja bagi saya.					
18	Saya jarang mempertimbangkan untuk pindah kerja.					
19	Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini.					
20	Saya berkomitmen untuk bertahan di organisasi ini.					
<b>c. Dimensi 3 – kesediaan berkorban untuk organisasi (10 item)</b>						
21	Saya bersedia bekerja lebih keras demi kepentingan organisasi.					
22	Saya rela meluangkan waktu tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan.					
23	Saya siap membantu organisasi meskipun di luar tanggung jawab utama saya.					
24	Saya bersedia menerima tugas tambahan jika diperlukan.					
25	Saya tetap mendukung organisasi dalam situasi sulit.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
26	Saya mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi tertentu.					
27	Saya bersedia berkontribusi lebih untuk mencapai target organisasi.					
28	Saya tetap setia meskipun organisasi menghadapi tantangan.					
29	Saya siap memberikan usaha ekstra demi kemajuan organisasi.					
30	Saya bersedia menjaga nama baik organisasi dalam berbagai situasi.					
<b>d. Dimensi 4 – kepatuhan dan dukungan terhadap kebijakan (10 item)</b>						
31	Saya mematuhi kebijakan yang ditetapkan organisasi.					
32	Saya mendukung keputusan yang diambil manajemen.					
33	Saya menjalankan aturan organisasi dengan penuh tanggung jawab.					
34	Saya tidak menentang kebijakan organisasi tanpa alasan yang jelas.					
35	Saya mengikuti perubahan kebijakan dengan sikap positif.					
36	Saya membantu menjelaskan kebijakan organisasi kepada rekan kerja.					
37	Saya menghormati keputusan pimpinan organisasi.					
38	Saya tidak menyebarkan informasi negatif tentang organisasi.					
39	Saya menjaga sikap profesional dalam mendukung kebijakan organisasi.					
40	Saya menunjukkan kesetiaan melalui kepatuhan terhadap aturan.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>e. Dimensi 5 – kebanggaan dan identifikasi terhadap organisasi (10 item)</b>						
41	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
42	Saya dengan senang hati merekomendasikan organisasi ini kepada orang lain.					
43	Saya merasa nilai pribadi saya selaras dengan nilai organisasi.					
44	Saya merasa identitas saya terhubung dengan organisasi ini.					
45	Saya bangga menceritakan tempat kerja saya kepada orang lain.					
46	Saya merasa reputasi organisasi mencerminkan diri saya.					
47	Saya merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi.					
48	Saya menunjukkan loyalitas melalui sikap positif terhadap organisasi.					
49	Saya merasa organisasi ini memiliki arti penting dalam hidup saya.					
50	Saya ingin tetap menjadi bagian dari organisasi ini selama mungkin.					

### SISTEM SKORING

- Skor minimum: 50
- Skor maksimum: 250

### Interpretasi contoh:

- 50–116 = Disiplin rendah
- 117–183 = Disiplin sedang
- 184–250 = Disiplin tinggi

## Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

5 = Sangat Tidak Setuju

4 = Tidak Setuju

3 = Netral

2 = Setuju

1 = Sangat Setuju

No	Uraian	5	4	3	2	1
<b>a. Dimensi 1 – komitmen terhadap organisasi (10 item – negatif)</b>						
1	Saya tidak merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi ini.					
2	Saya kurang peduli terhadap keberhasilan organisasi.					
3	Saya tidak merasa bertanggung jawab atas kemajuan organisasi.					
4	Saya bekerja hanya untuk kepentingan pribadi, bukan organisasi.					
5	Saya merasa keberadaan saya tidak terlalu penting bagi organisasi.					
6	Saya tidak terlalu memikirkan reputasi organisasi dalam tindakan saya.					
7	Saya kurang memiliki kepedulian terhadap perkembangan organisasi.					
8	Saya tidak merasa menjadi bagian dari organisasi ini.					
9	Saya tidak terlalu peduli apakah organisasi ini berkembang atau tidak.					
10	Dedikasi saya terhadap pekerjaan tergolong rendah.					
<b>b. Dimensi 2 – keinginan bertahan (10 item – negatif)</b>						
11	Saya sering mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
12	Saya tidak berencana bekerja lama di organisasi ini.					
13	Saya merasa kurang nyaman bekerja di organisasi ini.					
14	Saya tertarik meninggalkan organisasi ini jika ada kesempatan lain.					
15	Saya tidak melihat masa depan saya di organisasi ini.					
16	Saya tidak ingin berkembang bersama organisasi ini.					
17	Saya merasa organisasi ini tidak memberikan stabilitas kerja.					
18	Saya sering memikirkan untuk pindah kerja.					
19	Saya merasa mudah meninggalkan organisasi ini.					
20	Saya tidak memiliki komitmen untuk bertahan di organisasi ini.					
<b>c. Dimensi 3 – kesediaan berkorban untuk organisasi (10 item – negatif)</b>						
21	Saya tidak bersedia bekerja lebih keras demi kepentingan organisasi.					
22	Saya enggan meluangkan waktu tambahan untuk pekerjaan.					
23	Saya tidak ingin membantu di luar tanggung jawab utama saya.					
24	Saya menolak tugas tambahan yang diberikan.					
25	Saya kurang mendukung organisasi ketika menghadapi kesulitan.					
26	Saya lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada organisasi.					
27	Saya tidak bersedia memberikan usaha ekstra untuk organisasi.					
28	Saya cenderung menjauh ketika organisasi menghadapi tantangan.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
29	Saya tidak merasa perlu menjaga nama baik organisasi.					
30	Saya tidak siap berkontribusi lebih demi kemajuan organisasi.					
<b>d. Dimensi 4 – kepatuhan dan dukungan terhadap kebijakan (10 item – negatif)</b>						
31	Saya sering mengabaikan kebijakan organisasi.					
32	Saya kurang mendukung keputusan manajemen.					
33	Saya tidak selalu menjalankan aturan organisasi dengan baik.					
34	Saya cenderung menentang kebijakan tanpa alasan yang jelas.					
35	Saya merasa enggan mengikuti perubahan kebijakan.					
36	Saya tidak membantu menjelaskan kebijakan kepada rekan kerja.					
37	Saya kurang menghormati keputusan pimpinan organisasi.					
38	Saya pernah menyampaikan informasi negatif tentang organisasi kepada pihak luar.					
39	Saya tidak selalu menunjukkan sikap profesional dalam mendukung kebijakan.					
40	Saya tidak menganggap kepatuhan sebagai bentuk loyalitas.					
<b>e. Dimensi 5 – kebanggaan dan identifikasi terhadap organisasi (10 item – negatif)</b>						
41	Saya tidak merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
42	Saya enggan merekomendasikan organisasi ini kepada orang lain.					
43	Saya merasa nilai pribadi saya tidak sejalan dengan nilai organisasi.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
44	Saya tidak merasa terikat secara identitas dengan organisasi ini.					
45	Saya jarang menceritakan tempat kerja saya kepada orang lain.					
46	Saya tidak merasa reputasi organisasi mencerminkan diri saya.					
47	Saya merasa kurang dihargai sebagai bagian dari organisasi.					
48	Saya sering bersikap negatif terhadap organisasi.					
49	Organisasi ini tidak memiliki arti penting bagi saya.					
50	Saya tidak ingin tetap menjadi bagian dari organisasi ini dalam jangka panjang.					

### Sumber Referensi

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Eisenberger, R., et al. (2020). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 1–23.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of turnover research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Person–organization fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment. *Human Resource Management Review*, 22(1), 1–18.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Organ, D. W. (2018). *Organizational citizenship behavior*. Routledge.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and work design. *Applied Psychology*, 71(4), 1171–1204.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage.
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership. *Career Development International*, 26(1), 1–15.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. (2020). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. (2003). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi. (2022). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 196.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang. (2000). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 242.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.

**DUMMYY**



# BAB 4

## PRODUKTIVITAS

### A. Pengertian atau Definisi Produktivitas

Produktivitas kerja merupakan konsep fundamental dalam ilmu ekonomi, manajemen, dan perilaku organisasi. Meskipun istilah ini sering digunakan secara luas dalam praktik organisasi dan kebijakan publik, maknanya berkembang secara dinamis mengikuti perubahan sistem produksi, transformasi teknologi, serta pergeseran paradigma manajerial. Produktivitas kerja tidak hanya berkaitan dengan kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencerminkan kualitas, efisiensi, efektivitas, inovasi, dan keberlanjutan kinerja dalam suatu sistem organisasi. Pemahaman terhadap produktivitas kerja perlu dianalisis dari berbagai perspektif teoritis agar diperoleh definisi yang komprehensif.

#### 1. Perspektif Ekonomi Klasik

Dalam perspektif ekonomi klasik, produktivitas kerja didefinisikan sebagai rasio antara output yang dihasilkan dengan input tenaga kerja yang digunakan. Pendekatan ini berkembang sejak era Revolusi Industri, ketika efisiensi produksi menjadi fokus utama dalam sistem manufaktur.

Secara matematis:

Produktivitas Kerja = Output : Input Tenaga kerja

Output dapat berupa jumlah barang atau jasa yang dihasilkan, sedangkan input tenaga kerja diukur berdasarkan jam kerja, jumlah pekerja, atau biaya tenaga kerja.

Dalam kerangka ekonomi klasik: produktivitas dipandang sebagai indikator efisiensi prod dengan fokus utama adalah peningkatan output dengan penggunaan sumber daya minimal, dan tenaga kerja diperlakukan sebagai faktor produksi yang dapat dioptimalkan. Pendekatan ini sangat relevan dalam sektor industri dan manufaktur, namun memiliki keterbatasan karena belum mempertimbangkan aspek kualitas, inovasi, maupun faktor psikologis tenaga kerja.

## **2. Perspektif Manajemen Modern**

Seiring berkembangnya ilmu manajemen, konsep produktivitas kerja mengalami perluasan makna. Dalam perspektif manajemen modern, produktivitas tidak hanya diukur dari efisiensi teknis, tetapi juga dari efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Produktivitas kerja dipahami sebagai Kemampuan individu atau organisasi dalam menghasilkan kinerja yang bernilai melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan strategis. Pendekatan ini menekankan beberapa aspek penting: efisiensi penggunaan sumber daya, efektivitas pencapaian target, kualitas output, dan keberlanjutan kinerja. Dalam konteks manajemen strategis, produktivitas kerja juga dikaitkan dengan penciptaan nilai tambah (value creation). Organisasi yang produktif tidak hanya menghasilkan output lebih banyak, tetapi mampu menciptakan diferensiasi, inovasi, dan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, produktivitas kerja dalam manajemen modern bersifat integratif dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

## **3. Perspektif Perilaku Organisasi**

Pendekatan perilaku organisasi memperluas konsep produktivitas kerja dengan memasukkan dimensi psikologis dan sosial. Produktivitas dipandang sebagai hasil interaksi antara individu dan lingkungan kerja.

Dalam perspektif ini, produktivitas kerja dipengaruhi oleh: motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas dan komitmen organisasi, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan kepemimpinan budaya organisasi. Produktivitas kerja tidak lagi dipahami sebagai output kuantitatif, tetapi sebagai manifestasi energi psikologis dan komitmen individu terhadap organisasi. Individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung: lebih fokus dan *berdedikasi*, *menunjukkan* kualitas kerja lebih baik, memiliki konsistensi performa dan berinisiatif dalam menyelesaikan masalah. Dalam perilaku organisasi, produktivitas kerja merupakan refleksi dari kondisi psikologis positif dan lingkungan kerja yang mendukung.

#### **4. Perspektif Digital dan Inovasi**

Transformasi digital telah mengubah secara signifikan konsep produktivitas kerja. Dalam era digital dan Industri 4.0–5.0, produktivitas tidak lagi bergantung sepenuhnya pada intensitas kerja fisik, tetapi pada kemampuan integrasi manusia dan teknologi. Produktivitas kerja dalam perspektif digital mencakup: kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru, pemanfaatan sistem informasi dan otomatisasi, kolaborasi virtual, pengambilan keputusan berbasis data dan inovasi berkelanjutan. Produktivitas modern tidak hanya diukur dari kecepatan bekerja, tetapi juga dari kecerdasan dalam mengelola informasi dan menciptakan solusi inovatif.

Dalam konteks ini, produktivitas kerja menjadi: fleksibel (tidak terikat lokasi kerja), berbasis pengetahuan (*knowledge-based productivity*), kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Produktivitas kerja era digital bersifat dinamis dan multidisipliner.

#### **5. Sintesis Definisi Multidimensional**

Berdasarkan integrasi berbagai perspektif di atas, produktivitas kerja tidak dapat direduksi menjadi satu definisi tunggal. Karena produktivitas bersifat konstruksi multidimensional yang mencakup aspek ekonomi, manajerial, psikologis, dan teknologi. Secara komprehensif, produktivitas kerja dapat dirumuskan sebagai: Produktivitas kerja adalah kemampuan individu, kelompok, atau organisasi dalam menghasilkan output yang bernilai melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif, efisien, adaptif,

inovatif, dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan strategis dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis. Definisi ini mengandung lima dimensi utama: (1) dimensi efisiensi optimalisasi penggunaan sumber daya, (2) dimensi efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, (3) dimensi kualitas standar mutu hasil kerja, (4) dimensi inovasi dan adaptabilitas kemampuan merespons perubahan dan menciptakan pembaruan, (5) dimensi Keberlanjutan konsistensi kinerja tanpa mengorbankan kesejahteraan individu.

Perkembangan konsep produktivitas dibagi menjadi beberapa era dengan fokus utama dan karakterisktnya dalam tabel berikut:

Tabel 4. Era Produktivitas

<b>Era</b>	<b>Fokus Utama</b>	<b>Karakteristik</b>
Revolusi Industri	Kuantitas output	Mekanis, efisiensi fisik
Manajemen Ilmiah	Standarisasi kerja	Time & motion study
Human Relations	Faktor psikologis	Motivasi & hubungan sosial
Era Digital	Inovasi dan pengetahuan	Teknologi & keberlanjutan

Perkembangan ini menunjukkan bahwa konsep produktivitas telah berevolusi dari pendekatan teknis menuju pendekatan sistemik dan multidimensional. Pemahaman historis konsep produktivitas kerja tidak dipahami secara sempit, melainkan sebagai konstruksi dinamis yang terus berkembang sesuai dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi.

Dalam ilmu manajemen dan perilaku organisasi, istilah produktivitas, kinerja, dan efisiensi sering digunakan secara bergantian. Namun, secara konseptual ketiganya memiliki makna, ruang lingkup, serta implikasi manajerial yang berbeda. Pemahaman yang tepat terhadap perbedaan ini penting agar tidak terjadi kekeliruan dalam pengukuran maupun pengambilan kebijakan organisasi.

Tabel 5. Perbandingan Produktivitas, Kinerja, dan Efisiensi:

<b>Aspek Perbandingan</b>	<b>Produktivitas</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Efisiensi</b>
Definisi Dasar	Kemampuan menghasilkan output bernilai melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal	Tingkat pencapaian hasil kerja berdasarkan standar atau target tertentu	Tingkat ketepatan penggunaan sumber daya untuk meminimalkan pemborosan
Fokus Utama	Rasio hasil terhadap input + kualitas + keberlanjutan	Pencapaian tugas atau target kerja	Penghematan dan optimalisasi sumber daya
Orientasi Pengukuran	Output dibandingkan input serta nilai tambah	Hasil kerja dibandingkan standar	Input dibandingkan penggunaan aktual
Dimensi Utama	Efisiensi, efektivitas, kualitas, inovasi, keberlanjutan	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu	Biaya, waktu, tenaga, material
Ruang Lingkup	Individu, tim, organisasi	Individu atau unit kerja	Proses kerja
Sifat Konseptual	Multidimensional dan strategis	Operasional dan evaluatif	Teknis dan mekanistik
Contoh Indikator	Output per jam kerja, nilai tambah, produktivitas total faktor	KPI, target tercapai, kualitas tugas	Biaya per unit, waktu produksi
Hubungan Antar Konsep	Mencakup efisiensi dan efektivitas	Salah satu komponen produktivitas	Salah satu elemen produktivitas

## **B. Ciri dan Karakteristik Produktivitas**

Produktivitas kerja dalam literatur kontemporer sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan kemampuan individu maupun organisasi dalam menghasilkan kinerja bernilai melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal dan berkelanjutan. Penelitian-penelitian

terbaru menunjukkan bahwa produktivitas bukan sekadar rasio *output* dan *input*, tetapi merupakan hasil interaksi antara faktor struktural, psikologis, dan sistem organisasi. Karakteristik utama produktivitas kerja yang diakui dalam kajian empiris mutakhir, yaitu:

### 1. Efisiensi Sumber Daya

Efisiensi sumber daya merupakan karakteristik fundamental produktivitas kerja. Dalam perspektif manajemen operasional, efisiensi mengacu pada kemampuan meminimalkan pemborosan waktu, biaya, energi, dan tenaga dalam proses kerja. Efisiensi tidak lagi sekadar pengurangan biaya, tetapi optimalisasi penggunaan sumber daya berbasis teknologi dan sistem kerja cerdas. Dalam konteks organisasi modern, efisiensi berkaitan erat dengan: *digital workflow*, otomatisasi proses, *lean management*, dan *data-driven decision making*. Dalam kerangka JD-R Theory (Job Demand Resource), efisiensi meningkat ketika organisasi menyediakan job resources yang memadai (misalnya dukungan teknologi, supervisi, dan otonomi kerja), sehingga tuntutan kerja dapat dikelola tanpa menguras energi individu. Model HPWS (High Performance Work System), praktik seperti pelatihan intensif, sistem reward berbasis kinerja, dan desain pekerjaan yang jelas terbukti meningkatkan efisiensi operasional sekaligus kinerja jangka panjang.

### 2. Efektivitas Pencapaian Target

Efektivitas berkaitan dengan sejauh mana tujuan atau target organisasi tercapai. Jika efisiensi berfokus pada "bagaimana sumber daya digunakan", maka efektivitas menjawab pertanyaan "apakah tujuan tercapai". Efektivitas tidak hanya diukur dari pencapaian target kuantitatif, tetapi juga dari kesesuaian dengan strategi organisasi. Dalam konteks perilaku organisasi, efektivitas dipengaruhi oleh: kejelasan tujuan, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, atau koordinasi tim. Teori HPWS menekankan bahwa efektivitas meningkat ketika sistem kerja mendukung integrasi antara strategi dan praktik SDM. Organisasi yang menerapkan HPWS menunjukkan konsistensi antara tujuan strategis dan perilaku karyawan, sehingga target lebih mudah dicapai secara sistematis.

### 3. **Kualitas Output**

Produktivitas kerja modern menempatkan kualitas sebagai dimensi utama. Output yang banyak tetapi berkualitas rendah tidak mencerminkan produktivitas yang optimal. Kualitas output berhubungan erat dengan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan *psychological well-being*. Individu yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung: teliti, bertanggung jawab, dan berorientasi pada standar mutu. Teori Work Engagement, *vigor*, *dedication*, dan *absorption* menjadi determinan kualitas hasil kerja. Ketika individu merasa terlibat secara emosional dan kognitif, kualitas output meningkat secara signifikan. Konsep *Psychological Safety* (Edmondson, 2020) menjelaskan bahwa kualitas output lebih tinggi dalam lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana karyawan tidak takut melakukan kesalahan atau mengemukakan ide.

### 4. **Konsistensi dan *Sustainable Performance***

Produktivitas tidak hanya tentang kinerja sesaat, tetapi konsistensi jangka panjang. Konsep *sustainable performance* menekankan bahwa produktivitas harus dicapai tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan. Tekanan kerja yang berlebihan dapat meningkatkan output jangka pendek tetapi menurunkan produktivitas jangka panjang akibat *burnout*. Dalam kerangka JD-R, keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya (*job resources*) menjadi kunci terciptanya performa berkelanjutan. Organisasi yang menerapkan praktik HPWS dengan pendekatan kesejahteraan karyawan menunjukkan tingkat produktivitas yang stabil dan lebih tahan terhadap krisis.

### 5. **Inovasi dan Proaktivitas**

Karakteristik penting produktivitas modern adalah kemampuan inovasi dan proaktivitas. Produktivitas dalam era digital tidak hanya diukur dari efisiensi, tetapi juga dari kemampuan menciptakan solusi baru. Inovasi organisasi berkorelasi positif dengan sistem kerja berperforma tinggi dan kepemimpinan partisipatif. *Psychological Safety*, individu yang merasa aman secara psikologis lebih berani mengemukakan ide dan bereksperimen, sehingga meningkatkan inovasi. Proaktivitas juga berkaitan dengan

konsep personal initiative, yaitu kecenderungan individu untuk bertindak melampaui deskripsi tugas formal.

## 6. Adaptabilitas dan Resiliensi

Lingkungan kerja yang dinamis menuntut adaptabilitas tinggi. Produktivitas kerja modern mensyaratkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan struktur organisasi. Resiliensi individu dan organisasi berperan penting dalam mempertahankan produktivitas selama krisis global, termasuk pandemi dan disrupsi digital. Dalam perspektif JD-R, individu yang memiliki sumber daya psikologis (misalnya *self-efficacy* dan *optimism*) mampu mempertahankan kinerja meskipun menghadapi tekanan kerja tinggi.

## 7. Keterlibatan dan Motivasi Kerja

Keterlibatan kerja (*work engagement*) merupakan determinan utama produktivitas kerja dalam literatur kontemporer. Menurut Schaufeli, *work engagement* terdiri dari: *Vigor* (energi tinggi), *Dedication* (komitmen kuat), dan *Absorption* (keterpusatan perhatian). *Engagement* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas individu dan tim. Motivasi intrinsik yang didukung oleh lingkungan kerja yang positif meningkatkan kontribusi karyawan secara berkelanjutan. Model HPWS mendukung peningkatan *engagement* melalui: sistem *reward* adil, pelatihan berkelanjutan, atau partisipasi dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan produktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya (*JD-R*), sistem kerja berperforma tinggi (*HPWS*), keamanan psikologis (*Psychological Safety*), serta tingkat keterlibatan kerja (*Work Engagement*). Produktivitas kerja tidak lagi dipahami sebagai fenomena mekanistik, melainkan sebagai hasil integrasi sistem organisasi dan kondisi psikologis individu dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis.

## C. Jenis-jenis Produktivitas

Produktivitas kerja merupakan konsep multidimensional yang dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai pendekatan analitis. Pengelompokan ini penting untuk memahami bagaimana produktivitas diukur, dianalisis, dan ditingkatkan dalam konteks yang berbeda. Secara umum, jenis-jenis

produktivitas kerja dapat diklasifikasikan berdasarkan: (1) faktor produksi, (2) tingkat analisis, (3) orientasi hasil, serta (4) perkembangan kontemporer seperti produktivitas digital dan produktivitas berkelanjutan.

### 1. Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja adalah rasio antara output yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja atau jam kerja yang digunakan. Ini merupakan bentuk produktivitas yang paling umum digunakan dalam analisis makroekonomi maupun organisasi. Produktivitas tenaga kerja didefinisikan sebagai rasio output terhadap jumlah tenaga kerja atau jam kerja yang digunakan. Dalam literatur ekonomi modern, produktivitas tenaga kerja menjadi indikator utama pertumbuhan dan daya saing. Brynjolfsson, Rock, dan Syverson menjelaskan bahwa peningkatan produktivitas tenaga kerja pada era digital tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah jam kerja, tetapi juga oleh adopsi teknologi dan aset tidak berwujud (*intangible assets*). Bakker dan Demerouti melalui teori *Job Demands–Resources (JD-R)* menegaskan bahwa produktivitas tenaga kerja meningkat ketika sumber daya kerja (*job resources*) mampu mengimbangi tuntutan kerja. Karakteristik: fokus pada kontribusi manusia dalam proses produksi, digunakan dalam analisis upah, pertumbuhan ekonomi, dan daya saing, dan sensitif terhadap pelatihan, motivasi, dan teknologi.

Produktivitas Tenaga Kerja = Total output : Jumlah Tenaga Kerja/Jam Kerja.

### 2. Produktivitas Modal

Produktivitas modal merujuk pada kemampuan aset fisik dan finansial menghasilkan output secara optimal. Produktivitas modal mengukur sejauh mana penggunaan modal (mesin, teknologi, infrastruktur, investasi finansial) menghasilkan output. Investasi teknologi yang tepat terbukti meningkatkan efisiensi produksi dan output organisasi. Jiang, Messersmith, dan Lepak dalam kajian *High Performance Work Systems (HPWS)* menyatakan integrasi praktik manajemen SDM dengan investasi modal memperkuat produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karakteristik: berkaitan dengan efisiensi investasi, relevan dalam industri berbasis teknologi, dan dipengaruhi inovasi dan otomasi.

Produktivitas Modal = Total Output : Total Modal

### 3. Total Factor Productivity (TFP)

*Total Factor Productivity (TFP)* mencerminkan efisiensi gabungan tenaga kerja dan modal serta sering dikaitkan dengan inovasi dan kemajuan teknologi. Total Factor Productivity (TFP) adalah ukuran produktivitas yang mencerminkan efisiensi keseluruhan penggunaan tenaga kerja dan modal secara simultan. TFP sering disebut sebagai indikator kemajuan teknologi dan inovasi karena mengukur output yang tidak dapat dijelaskan hanya oleh peningkatan input. TFP dianggap sebagai indikator kemajuan struktural ekonomi karena menangkap peningkatan output yang tidak dijelaskan oleh peningkatan input semata. Karakteristik TFP: mencerminkan efisiensi sistemik., menggambarkan inovasi dan kualitas manajemen, dan analisis pertumbuhan ekonomi jangka panjang.

### 4. Produktivitas Individu

Produktivitas individu dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, dan keterlibatan kerja. Schaufeli menegaskan bahwa work engagement (vigor, dedication, absorption) berkorelasi positif dengan performa dan produktivitas individu. Van den Broeck et al. melalui perspektif Self-Determination Theory menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan meningkatkan produktivitas kerja.

### 5. Produktivitas Tim

Produktivitas tim bergantung pada koordinasi dan keamanan psikologis. Edmondson menjelaskan bahwa *psychological safety* memungkinkan anggota tim menyampaikan ide tanpa takut dihukum, sehingga meningkatkan kinerja kolektif. Frazier dalam meta-analisis menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan signifikan dengan performa tim dan inovasi.

### 6. Produktivitas Organisasi

Produktivitas organisasi mencerminkan efektivitas sistem manajemen secara menyeluruh. Jiang menyatakan bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi melalui peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan. Nielsen juga menegaskan bahwa ketersediaan sumber

daya organisasi berkontribusi terhadap performa dan keberlanjutan produktivitas.

## **7. Produktivitas Kuantitatif**

Pendekatan kuantitatif menekankan volume output. Syverson menyebutkan bahwa pengukuran kuantitatif masih menjadi dasar evaluasi produktivitas dalam sektor manufaktur dan ekonomi makro.

## **8. Produktivitas Kualitatif**

Produktivitas kualitatif menekankan mutu hasil kerja. Schaufeli menunjukkan bahwa engagement tinggi meningkatkan kualitas output dan kepuasan pelanggan.

## **9. Produktivitas Berbasis Nilai Tambah (Value Added)**

Produktivitas berbasis nilai tambah berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif. Brynjolfsson menegaskan bahwa nilai tambah dalam ekonomi digital berasal dari inovasi dan aset berbasis pengetahuan.

## **10. Produktivitas Digital**

Produktivitas digital adalah kemampuan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas kerja. Tarafdar, Pullins, dan Ragu-Nathan menunjukkan bahwa pengelolaan technostress yang baik meningkatkan produktivitas dalam sistem kerja digital. Kniffin juga menemukan bahwa kerja jarak jauh yang didukung sistem digital efektif mempertahankan produktivitas selama krisis global.

## **11. Produktivitas Berkelanjutan (Sustainable Productivity)**

Produktivitas berkelanjutan menekankan keseimbangan antara performa ekonomi dan kesejahteraan karyawan. Bakker dan Demerouti menyatakan bahwa keseimbangan antara *job demands* dan *job resources* menghasilkan performa jangka panjang. Duchek menambahkan bahwa resiliensi organisasi menjadi faktor kunci dalam menjaga produktivitas di tengah ketidakpastian lingkungan.

## D. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Produktivitas kerja merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individual, organisasional, teknologi, dan lingkungan eksternal. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa produktivitas tidak lagi dipahami sebagai hasil tunggal dari efisiensi teknis, melainkan sebagai *outcome* dari sistem kerja yang terintegrasi dan berorientasi keberlanjutan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja berdasarkan:

### 1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

#### a. Kompetensi dan Keterampilan

Kompetensi merupakan determinan utama produktivitas. Individu dengan keterampilan teknis dan kognitif yang memadai mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan berkualitas tinggi. Brynjolfsson menegaskan bahwa dalam ekonomi digital, produktivitas sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu mengelola teknologi dan aset berbasis pengetahuan. Selain itu, pelatihan berkelanjutan terbukti meningkatkan kapabilitas kerja dan output organisasi.

#### b. Motivasi dan Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Schaufeli menyatakan bahwa *work engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption* berkorelasi positif dengan kinerja dan kualitas *output*.

Dalam kerangka *Self-Determination Theory*, Van den Broeck menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan meningkatkan energi kerja dan produktivitas.

#### c. Kesejahteraan Psikologis dan Resiliensi

*Burnout* dan *stres* kerja terbukti menurunkan produktivitas jangka panjang. Berdasarkan teori *Job Demands Resources* (JD-R), keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya menentukan keberlanjutan performa. Ducheck menambahkan bahwa resiliensi

individu memungkinkan pekerja mempertahankan produktivitas meskipun menghadapi tekanan dan perubahan lingkungan.

## 2. Faktor Organisasional

- a. Sistem Manajemen SDM (*High Performance Work Systems – HPWS*)  
Praktik HPWS seperti pelatihan intensif, sistem *reward* berbasis kinerja, partisipasi karyawan, dan kepemimpinan suportif terbukti meningkatkan produktivitas organisasi secara signifikan. Posthuma menyatakan bahwa integrasi praktik SDM strategis menghasilkan peningkatan efektivitas dan efisiensi secara simultan.
- b. Kepemimpinan  
Kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi dan inovasi karyawan. Pemimpin yang visioner mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga produktivitas meningkat.  
Penelitian Nielsen menunjukkan bahwa dukungan atasan menjadi sumber daya kerja penting dalam meningkatkan *performa* dan *engagement*.
- c. Budaya Organisasi dan Psychological Safety  
Lingkungan kerja yang aman secara psikologis meningkatkan keberanian karyawan untuk berinovasi. Edmondson menegaskan bahwa *psychological safety* berhubungan langsung dengan pembelajaran tim dan peningkatan produktivitas.  
Frazier dalam meta-analisis menemukan bahwa keamanan psikologis berpengaruh signifikan terhadap *performa* individu dan tim.

## 3. Faktor Teknologi dan Digitalisasi

Transformasi digital menjadi determinan utama produktivitas modern. Penggunaan sistem informasi, otomatisasi, dan kecerdasan buatan meningkatkan efisiensi operasional. Tarafdar menunjukkan bahwa pengelolaan *technostress* yang efektif meningkatkan produktivitas dalam lingkungan kerja digital. Brynjolfsson menegaskan bahwa investasi pada

teknologi digital meningkatkan *Total Factor Productivity* melalui optimalisasi aset tidak berwujud.

#### 4. **Faktor Lingkungan Kerja**

##### a. Desain Pekerjaan (Job Design)

Desain pekerjaan yang memberikan otonomi dan variasi tugas meningkatkan motivasi dan produktivitas.

##### b. Sistem Reward dan Kompensasi

Kompensasi yang adil dan berbasis kinerja mendorong produktivitas. *HPWS* menempatkan sistem *reward* sebagai mekanisme utama peningkatan output organisasi.

##### c. Kondisi Fisik dan Ergonomi

Lingkungan kerja fisik yang nyaman meningkatkan efisiensi dan mengurangi kelelahan. Kniffin menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel selama pandemi mempertahankan produktivitas ketika didukung fasilitas yang memadai

#### 5. **Faktor Eksternal dan Kontekstual**

##### a. Perubahan Ekonomi dan Krisis Global

Krisis global memengaruhi pola kerja dan produktivitas. Kniffin menunjukkan bahwa organisasi yang adaptif mampu mempertahankan produktivitas selama disrupsi.

##### b. Regulasi dan Kebijakan Publik

Kebijakan pemerintah, regulasi ketenagakerjaan, serta dukungan infrastruktur digital mempengaruhi tingkat produktivitas nasional.

### **E. Tujuan dan Manfaat Produktivitas**

Produktivitas kerja bukan sekadar indikator teknis efisiensi, melainkan tujuan strategis organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam literatur manajemen modern, produktivitas dipahami sebagai sarana untuk menciptakan nilai ekonomi sekaligus meningkatkan kesejahteraan individu dan organisasi. Tujuan

dan manfaat produktivitas dapat dianalisis pada tiga level utama: individu, organisasi, dan makroekonomi.

### 1. Tujuan Produktivitas kerja

Produktivitas kerja yang efektif dan efisien memiliki tujuan, yaitu:

a. Produktivitas sebagai Pendorong Keunggulan Kompetitif

Menurut Aguinis, produktivitas bukan sekadar ukuran operasional, tetapi instrumen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing di lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi dengan sistem manajemen kinerja yang efektif cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan. Grant dan Parker menambahkan bahwa desain kerja yang bermakna (*meaningful work design*) meningkatkan motivasi intrinsik dan berdampak langsung pada produktivitas serta inovasi.

b. Produktivitas sebagai *Human Capital Advantage*

Menurut Crook keunggulan sumber daya manusia (*human capital advantage*) merupakan determinan utama produktivitas organisasi modern. Investasi pada pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pembelajaran organisasi menghasilkan peningkatan kinerja jangka panjang. Lebih lanjut, Becker dan Huselid menegaskan bahwa sistem manajemen SDM strategis berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas melalui peningkatan kapabilitas dan komitmen karyawan.

c. Produktivitas mendukung Kesejahteraan Karyawan

Harter dalam meta-analisis global menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi berhubungan signifikan dengan peningkatan produktivitas, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan. Sementara itu, Sonnentag menjelaskan bahwa pemulihan psikologis (*recovery experience*) di luar jam kerja berperan penting dalam menjaga produktivitas jangka panjang dan mencegah kelelahan kerja.

d. Produktivitas sebagai Inovasi Organisasi

West dan Sacchetti menyatakan bahwa produktivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh efisiensi operasional, tetapi juga oleh kapasitas

inovatif dan kemampuan kolaborasi lintas fungsi. Menurut Anderson, iklim inovasi yang positif meningkatkan kontribusi ide kreatif yang berdampak pada produktivitas berbasis nilai tambah.

e. Produktivitas dalam Transformasi Digital

Verhoef menegaskan bahwa transformasi digital mengubah paradigma produktivitas dari berbasis tenaga kerja fisik menjadi berbasis data dan pengetahuan. Vial juga menyatakan bahwa digital transformation meningkatkan produktivitas melalui integrasi teknologi, otomatisasi proses, dan peningkatan pengalaman pelanggan.

f. Produktivitas sebagai Praktik Keberlanjutan (*Sustainability*)

Menurut Delery dan Roumpi praktik SDM yang berorientasi keberlanjutan (sustainable HRM) berkontribusi terhadap produktivitas jangka panjang dengan menjaga keseimbangan antara performa ekonomi dan kesejahteraan sosial. Bansal menambahkan bahwa produktivitas yang berorientasi keberlanjutan menciptakan nilai ekonomi sekaligus nilai sosial dan lingkungan. Sementara itu, Sonnentag menjelaskan bahwa pemulihan psikologis (recovery experience) di luar jam kerja berperan penting dalam menjaga produktivitas jangka panjang dan mencegah kelelahan kerja.

Tujuan produktivitas kerja tidak lagi dipahami secara sempit sebagai peningkatan jumlah output, melainkan sebagai upaya strategis untuk mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

## 2. Manfaat produktivitas kerja

Manfaat produktivitas berguna bagi individu, organisasi, atau bagi perekonomian, yaitu:

a. Manfaat bagi Individu

Produktivitas kerja memberikan manfaat langsung kepada individu, antara lain:

- 1) Peningkatan Kepuasan dan *Engagement*, Schaufeli menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi meningkatkan produktivitas sekaligus kepuasan kerja.

- 2) Peningkatan Kompetensi dan Pengembangan Karier, lingkungan kerja produktif mendorong pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kompetensi.
  - 3) Peningkatan Penghasilan, produktivitas sering dikaitkan dengan sistem reward berbasis kinerja, sehingga berdampak pada peningkatan kesejahteraan ekonomi individu.
- b. Manfaat bagi Organisasi
- 1) Peningkatan Daya Saing, organisasi dengan produktivitas tinggi memiliki keunggulan kompetitif di pasar global.
  - 2) Efisiensi Operasional, pengelolaan sumber daya yang optimal menurunkan biaya produksi dan meningkatkan profitabilitas.
  - 3) Peningkatan Inovasi, lingkungan kerja yang mendukung *psychological safety* meningkatkan inovasi dan pembelajaran organisasi.
  - 4) Stabilitas dan Resiliensi, produktivitas yang terkelola baik memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis.
- c. Manfaat bagi Perekonomian
- Pada tingkat makro, produktivitas berkontribusi terhadap: pertumbuhan ekonomi, peningkatan pendapatan per kapita, stabilitas fiskal, daya saing global. Syverson menegaskan bahwa pertumbuhan produktivitas menjadi determinan utama peningkatan standar hidup masyarakat

## **F. Produktivitas dalam Era Digital dan Industri 5.0**

Transformasi digital dan munculnya paradigma Industri 5.0 telah menggeser cara organisasi memahami dan mengelola produktivitas kerja. Jika pada era Industri 4.0 fokus utama adalah otomatisasi dan efisiensi berbasis teknologi, maka Industri 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat inovasi dengan memadukan kecerdasan buatan, keberlanjutan, dan kesejahteraan sosial. Produktivitas modern tidak lagi semata-mata diukur dari volume output, tetapi dari kemampuan organisasi menciptakan nilai melalui integrasi teknologi, kreativitas manusia, dan keberlanjutan lingkungan.

## 1. *Artificial Intelligence (AI) dan Otomatisasi*

### a. Transformasi Konsep Produktivitas

Artificial Intelligence (AI) dan otomatisasi telah merevolusi proses produksi dan layanan. AI memungkinkan analisis data secara real-time, prediksi perilaku pasar, serta optimalisasi proses kerja secara presisi. Brynjolfsson, Rock, dan Syverson menjelaskan bahwa investasi pada teknologi digital dan aset tidak berwujud meningkatkan *Total Factor Productivity* (TFP) melalui integrasi kecerdasan mesin dan kapabilitas manusia. Peningkatan produktivitas melalui AI tidak bersifat otomatis. Vial menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan perubahan budaya dan struktur kerja.

### b. Dampak AI terhadap Tenaga Kerja

AI dan otomatisasi menggeser pekerjaan rutin menuju pekerjaan berbasis analisis, kreativitas, dan pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, produktivitas modern lebih ditentukan: literasi digital, kemampuan *problem solving*, kolaborasi manusia mesin dalam kerangka ini, produktivitas menjadi hasil sinergi antara kecerdasan buatan dan kecerdasan manusia.

## 2. *Hybrid Working*

### a. Perubahan Pola Kerja

Model kerja hybrid kombinasi kerja daring dan luring menjadi fenomena global pasca pandemi. Kniffin menunjukkan bahwa produktivitas dapat dipertahankan bahkan meningkat dalam sistem kerja jarak jauh, asalkan didukung teknologi dan manajemen yang efektif. *Hybrid working* meningkatkan fleksibilitas dan otonomi kerja, yang menurut teori *Self Determination Theory* dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan produktivitas.

### b. Tantangan Produktivitas Hybrid

Namun, model hybrid juga menghadirkan tantangan: koordinasi tim, keseimbangan kerja hidup, dan potensi technostress. Tarafdar

menemukan bahwa technostress dapat menurunkan produktivitas jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan dukungan digital dan kebijakan kerja fleksibel yang jelas.

### 3. *Human Centered Productivity*

Industri 5.0 menekankan konsep *human centered productivity*, yaitu pendekatan produktivitas yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai inti sistem kerja.

#### a. Produktivitas dan Kesejahteraan

Bakker dan Demerouti melalui teori *Job Demands–Resources (JD-R)* menjelaskan bahwa produktivitas berkelanjutan tercapai ketika tuntutan kerja seimbang dengan sumber daya kerja. Schaufeli menegaskan bahwa work engagement merupakan determinan utama produktivitas individu. Energi, dedikasi, dan keterlibatan emosional meningkatkan kualitas output.

#### b. *Psychological Safety* dan Inovasi

Edmondson menyatakan bahwa keamanan psikologis memungkinkan individu berinovasi tanpa rasa takut. Dalam konteks Industri 5.0, produktivitas meningkat ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

*Human centered productivity* berarti: menghindari eksploitasi tenaga kerja, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan mengintegrasikan kesejahteraan dan performa

### 4. *Green Productivity*

#### a. Konsep Green Productivity

Green productivity mengintegrasikan peningkatan produktivitas dengan keberlanjutan lingkungan. Konsep ini menekankan efisiensi energi, pengurangan limbah, dan penggunaan sumber daya ramah lingkungan. Bansal menyatakan bahwa strategi keberlanjutan dapat meningkatkan produktivitas jangka panjang, efisiensi sumber daya dan inovasi hijau.

b. Produktivitas dan *Sustainability*

Delery dan Roumpi menekankan pentingnya praktik SDM berkelanjutan dalam menjaga keseimbangan antara performa ekonomi dan tanggung jawab sosial. *Green productivity* mencerminkan paradigma Industri 5.0 yang tidak hanya mengejar pertumbuhan ekonomi, tetapi juga keseimbangan ekosistem.

## G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Produktivitas

### 1. Konseptualisasi Variabel Produktivitas Kerja

Produktivitas tidak lagi dipahami sebagai rasio sederhana antara input dan output, melainkan sebagai konstruksi kompleks yang dipengaruhi oleh faktor psikologis, struktural, dan teknologi. Bakker dan Demerouti melalui pendekatan *Job Demands–Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa produktivitas kerja merupakan hasil interaksi antara tuntutan pekerjaan dan ketersediaan sumber daya kerja. Dalam konteks ini, produktivitas dapat diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh motivasi, engagement, kepemimpinan, dan sistem kerja. Jiang menekankan bahwa dalam kerangka *High Performance Work Systems* (HPWS), produktivitas merupakan outcome strategis dari praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Dengan demikian, produktivitas kerja merupakan tingkat kemampuan individu atau organisasi dalam menghasilkan output berkualitas melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal, efektif, dan berkelanjutan.

### 2. Dimensi Produktivitas Kerja

Berdasarkan sintesis literatur ekonomi, manajemen strategis, dan perilaku organisasi, produktivitas kerja dapat diuraikan ke dalam beberapa dimensi utama sebagai berikut:

a. Dimensi Efisiensi (*Efficiency Dimension*)

Dimensi efisiensi berkaitan dengan kemampuan meminimalkan penggunaan sumber daya tanpa mengurangi kualitas output. Syverson menegaskan bahwa efisiensi merupakan indikator klasik produktivitas dalam perspektif ekonomi. Indikator efisiensi meliputi: rasio output

terhadap input, penghematan biaya operasional, optimalisasi waktu kerja, dan minimasi pemborosan sumber daya

b. Dimensi Efektivitas (*Effectiveness Dimension*)

Efektivitas mencerminkan tingkat pencapaian target atau tujuan kerja. Menurut Aguinis, efektivitas menjadi elemen utama dalam manajemen kinerja modern karena berkaitan dengan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Indikator efektivitas meliputi: pencapaian target kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kesesuaian hasil dengan standar organisasi, dan tingkat realisasi KPI (*Key Performance Indicator*)

c. Dimensi Kualitas Output (*Quality Dimension*)

Produktivitas modern menekankan kualitas sebagai komponen utama. Grant dan Parker menyatakan bahwa produktivitas berkualitas ditandai dengan nilai tambah dan kebermanfaatannya hasil kerja.

Indikator kualitas meliputi: tingkat kesalahan kerja (*error rate*), kepuasan pelanggan, standar mutu produk atau jasa, dan nilai inovatif hasil kerja

d. Dimensi Keterlibatan dan Motivasi (*Engagement Dimension*)

Dalam perspektif psikologis, produktivitas erat kaitannya dengan keterlibatan kerja (*work engagement*). Schaufeli menjelaskan bahwa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* merupakan dimensi utama engagement yang berkontribusi langsung terhadap produktivitas.

Indikator keterlibatan meliputi: antusiasme dalam bekerja, komitmen terhadap tugas, konsentrasi tinggi saat bekerja, dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan

e. Dimensi Adaptabilitas dan Inovasi

Di era digital, produktivitas juga mencerminkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja. Vial menyatakan bahwa transformasi digital meningkatkan produktivitas apabila individu mampu beradaptasi dengan sistem baru.

Indikator adaptabilitas meliputi: kemampuan belajar teknologi baru, fleksibilitas kerja, kreativitas dalam pemecahan masalah, dan kontribusi terhadap inovasi organisasi.

f. Dimensi Keberlanjutan (*Sustainable Productivity*)

Produktivitas berkelanjutan menekankan keseimbangan antara performa ekonomi dan kesejahteraan jangka panjang. Delery dan Roumpi menjelaskan bahwa praktik SDM berkelanjutan meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan.

Indikator keberlanjutan meliputi: stabilitas kinerja jangka panjang, tingkat burnout rendah *work-life balance*, dan retensi karyawan

3. **Model Integratif Variabel Produktivitas Kerja**

Berdasarkan sintesis teori, variabel produktivitas kerja dapat dimodelkan sebagai konstruk laten yang terdiri dari enam dimensi utama: (1) efisiensi, (2) efektivitas, (3) kualitas Output, (4) *engagement*, (5) adaptabilitas, dan (6) keberlanjutan

Dalam penelitian kuantitatif, diuji menggunakan pendekatan: (1) *Structural Equation Modeling (SEM)*, (2) *Partial Least Square (PLS)*, dan (3) *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Model ini memungkinkan pengukuran produktivitas secara komprehensif dan multidimensional.

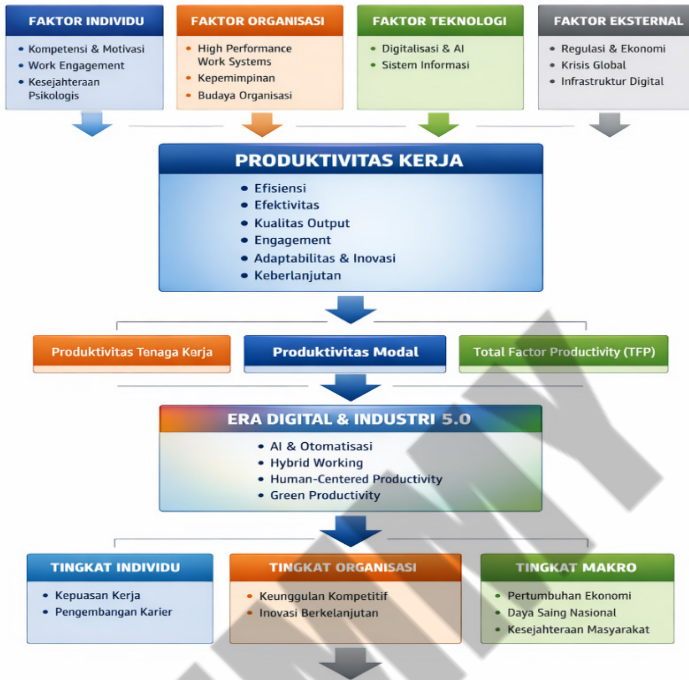
4. **Implikasi Pengukuran dalam Penelitian**

Dalam konteks metodologi penelitian, produktivitas kerja dapat dioperasionalisasikan sebagai:

- a. Variabel dependen (dipengaruhi motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi)
- b. Variabel mediasi (antara sistem kerja dan kinerja organisasi)
- c. Variabel independen (mempengaruhi profitabilitas dan daya saing)

Instrumen pengukuran dapat menggunakan skala Likert 1–5 atau 1–7 dengan indikator yang telah disesuaikan berdasarkan dimensi di atas.

## KERANGKA KONSEPTUAL **PRODUKTIVITAS KERJA**



Gambar 4.1  
Diagram Alur Konseptual Produktivitas

## H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Motivasi

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.

Skala penilaian:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

## Dimensi dan indikator operasional produktivitas

Produktivitas kerja dioperasionalkan ke dalam lima dimensi utama:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu penyelesaian
4. Efektivitas dan efisiensi kerja
5. Inisiatif dan pengembangan diri

Total: 50 pernyataan

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi 1 – Kuantitas Hasil Kerja (10 item)</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah yang ditetapkan.					
2	Saya menghasilkan output kerja dalam jumlah yang optimal.					
3	Saya mampu memenuhi beban kerja yang diberikan.					
4	Saya dapat menyelesaikan banyak tugas dalam waktu yang tersedia.					
5	Saya konsisten mencapai target kuantitas kerja.					
6	Saya mampu menjaga volume kerja tetap stabil setiap periode.					
7	Saya jarang gagal memenuhi target jumlah pekerjaan.					
8	Saya mampu mengelola banyak tugas secara bersamaan.					
9	Saya tetap produktif meskipun beban kerja meningkat.					
10	Saya berusaha meningkatkan jumlah hasil kerja dari waktu ke waktu.					
<b>b. Dimensi 2 – Kualitas Hasil Kerja (10 item)</b>						
11	Hasil kerja saya sesuai dengan standar kualitas organisasi.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
12	Saya jarang melakukan kesalahan dalam pekerjaan.					
13	Saya memperhatikan detail dalam setiap tugas.					
14	Saya menjaga mutu pekerjaan yang saya hasilkan.					
15	Atasan menilai hasil kerja saya berkualitas baik.					
16	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang rapi dan akurat.					
17	Saya melakukan pengecekan ulang sebelum menyerahkan hasil kerja.					
18	Saya mempertahankan kualitas kerja secara konsisten.					
19	Saya berupaya meningkatkan standar kualitas pekerjaan saya.					
20	Saya bertanggung jawab terhadap mutu hasil kerja saya.					
<b>c. Dimensi 3 – Ketepatan Waktu Penyelesaian (10 item)</b>						
21	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu.					
22	Saya jarang terlambat menyerahkan tugas.					
23	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik.					
24	Saya menyelesaikan tugas tanpa harus diingatkan berulang kali.					
25	Saya mampu memprioritaskan pekerjaan berdasarkan urgensi.					
26	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu meskipun dalam tekanan.					
27	Saya menghindari penundaan dalam menyelesaikan tugas.					
28	Saya disiplin dalam mengikuti jadwal kerja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
29	Saya mampu menyesuaikan waktu kerja saat menghadapi tugas tambahan.					
30	Saya tidak membiarkan pekerjaan tertunda tanpa alasan jelas.					
<b>d. Dimensi 4 – Efektivitas dan Efisiensi Kerja (10 item)</b>						
31	Saya menggunakan waktu kerja secara efektif.					
32	Saya menghindari pemborosan sumber daya dalam bekerja.					
33	Saya mampu bekerja dengan cara yang efisien.					
34	Saya memilih metode kerja yang paling tepat untuk menyelesaikan tugas.					
35	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan usaha yang proporsional.					
36	Saya memanfaatkan fasilitas kerja secara optimal.					
37	Saya bekerja dengan perencanaan yang matang.					
38	Saya mengurangi kesalahan agar tidak perlu mengulang pekerjaan.					
39	Saya berusaha meningkatkan efisiensi dalam setiap tugas.					
40	Saya mampu mencapai hasil maksimal dengan sumber daya yang tersedia.					
<b>e. Dimensi 5 – Inisiatif dan Pengembangan Diri (10 item)</b>						
41	Saya menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
42	Saya mencari cara baru untuk meningkatkan kinerja saya.					
43	Saya bersedia mempelajari keterampilan baru untuk meningkatkan produktivitas.					
44	Saya tidak menunggu perintah untuk menyelesaikan tugas yang mendesak.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
45	Saya memberikan ide untuk meningkatkan proses kerja.					
46	Saya berusaha meningkatkan kompetensi profesional saya.					
47	Saya terbuka terhadap					

### Sistem skoring

- Skor minimum: 50
- Skor maksimum: 250

### Interpretasi contoh:

- 50–116 = Produktivitas rendah
- 117–183 = Produktivitas sedang
- 184–250 = Produktivitas tinggi

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.

Skala penilaian:

- 5 = Sangat Tidak Setuju
- 4 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 2 = Setuju
- 1 = Sangat Setuju

### Dimensi dan Item Reverse

Produktivitas dioperasionalkan ke dalam lima dimensi:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu penyelesaian
4. Efektivitas dan efisiensi kerja
5. Inisiatif dan pengembangan diri

Total: 50 pernyataan

No	Uraian	5	4	3	2	1
<b>a. Dimensi 1 – kuantitas hasil kerja (10 item – negatif)</b>						
1	Saya sering tidak mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan.					
2	Output kerja saya sering berada di bawah standar yang diharapkan.					
3	Saya kesulitan menyelesaikan beban kerja yang diberikan.					
4	Saya tidak mampu mengerjakan banyak tugas dalam waktu yang tersedia.					
5	Saya jarang memenuhi target kuantitas kerja secara konsisten.					
6	Volume kerja saya sering menurun tanpa alasan jelas.					
7	Saya sering gagal mencapai jumlah pekerjaan yang ditentukan.					
8	Saya kesulitan menangani beberapa tugas secara bersamaan.					
9	Produktivitas saya menurun ketika beban kerja meningkat.					
10	Saya tidak berusaha meningkatkan jumlah hasil kerja saya.					
<b>b. Dimensi 2 – kualitas hasil kerja (10 item – negatif)</b>						
11	Hasil kerja saya sering tidak memenuhi standar kualitas.					
12	Saya sering melakukan kesalahan dalam pekerjaan.					
13	Saya kurang memperhatikan detail saat bekerja.					
14	Saya tidak selalu menjaga mutu hasil pekerjaan saya.					
15	Hasil kerja saya sering memerlukan perbaikan ulang.					
16	Saya jarang melakukan pengecekan ulang sebelum menyerahkan pekerjaan.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
17	Saya kurang konsisten dalam mempertahankan kualitas kerja.					
18	Saya bekerja tanpa memperhatikan standar mutu.					
19	Saya tidak berupaya meningkatkan kualitas hasil kerja saya.					
20	Saya kurang bertanggung jawab terhadap mutu pekerjaan saya.					
<b>c. Dimensi 3 – ketepatan waktu penyelesaian (10 item – negatif)</b>						
21	Saya sering menyelesaikan pekerjaan melewati tenggat waktu.					
22	Saya kerap terlambat menyerahkan tugas.					
23	Saya kesulitan mengatur waktu kerja dengan baik.					
24	Saya sering menunda pekerjaan hingga mendekati batas waktu.					
25	Saya kurang mampu memprioritaskan pekerjaan berdasarkan urgensi.					
26	Saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu saat dalam tekanan.					
27	Saya sering menunda pekerjaan tanpa alasan yang jelas.					
28	Saya kurang disiplin dalam mengikuti jadwal kerja.					
29	Saya tidak mampu menyesuaikan waktu kerja ketika mendapat tugas tambahan.					
30	Saya membiarkan pekerjaan tertunda terlalu lama.					
<b>d. Dimensi 4 – efektivitas dan efisiensi kerja (10 item – negatif)</b>						
31	Saya sering membuang waktu kerja untuk hal yang tidak penting.					
32	Saya kurang memperhatikan penggunaan sumber daya secara efisien.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
33	Saya bekerja dengan cara yang kurang efektif.					
34	Saya tidak memilih metode kerja yang tepat dalam menyelesaikan tugas.					
35	Saya membutuhkan usaha lebih besar karena kurang perencanaan.					
36	Saya kurang memanfaatkan fasilitas kerja secara optimal.					
37	Saya bekerja tanpa perencanaan yang matang.					
38	Saya sering mengulang pekerjaan karena kesalahan yang tidak perlu.					
39	Saya tidak berusaha meningkatkan efisiensi kerja saya.					
40	Saya tidak mampu mencapai hasil maksimal dengan sumber daya yang tersedia.					
<b>e. Dimensi 5 – inisiatif dan pengembangan diri (10 item – negatif)</b>						
41	Saya jarang menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan.					
42	Saya tidak mencari cara baru untuk meningkatkan kinerja.					
43	Saya enggan mempelajari keterampilan baru untuk meningkatkan produktivitas.					
44	Saya menunggu perintah sebelum menyelesaikan tugas mendesak.					
45	Saya jarang memberikan ide untuk memperbaiki proses kerja.					
46	Saya tidak berusaha meningkatkan kompetensi profesional saya.					
47	Saya kurang terbuka terhadap masukan untuk memperbaiki kinerja.					
48	Saya sulit beradaptasi dengan perubahan kerja.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
49	Saya tidak menunjukkan kreativitas dalam menyelesaikan tugas.					
50	Saya tidak berupaya meningkatkan produktivitas pribadi saya.					

### Sumber Referensi

- Aguinis, H. (2023). Performance management for dummies: Getting results in a changing world. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0005>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2020). Innovation and creativity in organizations. *Journal of Management*, 46(6), 891–926. <https://doi.org/10.1177/0149206319886229>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1–18. <https://doi.org/10.1037/ocp0000333>
- Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G. (2021). How sustainable development impacts firm productivity. *Organization & Environment*, 34(1), 5–32. <https://doi.org/10.1177/1086026619885328>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2022). Strategic human resources management and productivity. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055305>
- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333–372. <https://doi.org/10.1257/mac.20180386>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., et al. (2021). Does human capital matter? A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 610–645. <https://doi.org/10.1037/apl0000506>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2021). Strategic human resource management and sustainable productivity. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100742. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100742>

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edmondson, A. C. (2020). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044851>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., et al. (2021). Psychological safety: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 74(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12410>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2021). Meaningful work and productivity. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1–29. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055304>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2020). Business-unit-level relationship between employee engagement and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 559–577. <https://doi.org/10.1037/apl0000450>
- Jiang, K., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2022). Human resource systems and organizational performance: A multilevel perspective. *Academy of Management Annals*, 16(1), 89–132. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0128>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications for productivity and well-being. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., et al. (2021). Workplace resources and employee performance. *Work & Stress*, 35(2), 123–142. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1832602>
- Schaufeli, W. B. (2022). Work engagement in the 21st century. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2003180>
- Sonnentag, S. (2021). Recovery from job stress and sustainable productivity. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 497–511. <https://doi.org/10.1002/job.2493>
- Syverson, C. (2021). Challenges to mismeasurement explanations for the US productivity slowdown. *Journal of Economic Perspectives*, 35(4), 165–186. <https://doi.org/10.1257/jep.35.4.165>

- Syverson, C. (2021). Productivity measurement challenges. *Journal of Economic Perspectives*, 35(4), 165–186. <https://doi.org/10.1257/jep.35.4.165>
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. (2022). Technostress and employee productivity in digital work systems. *Information Systems Journal*, 32(4), 735–765. <https://doi.org/10.1111/isj.12367>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2021). Self-determination theory at work. *Journal of Management*, 47(2), 467–502. <https://doi.org/10.1177/0149206320944598>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101622. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101622>
- West, M. A., & Sacchetti, S. (2022). Team innovation and productivity. *Human Relations*, 75(3), 417–442. <https://doi.org/10.1177/0018726720979973>

**DUMMYY**



# BAB 5

## KEPUASAAN KERJA

### A. Pengertian atau Definisi Kepuasan Kerja

Perubahan struktur dan dinamika organisasi dalam satu dekade terakhir menunjukkan pergeseran signifikan dalam cara individu memaknai pekerjaan. Transformasi digital, integrasi teknologi cerdas, model kerja fleksibel, serta disrupsi akibat pandemi global telah membentuk ulang sistem kerja, relasi organisasi, dan ekspektasi karyawan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi menyeluruh individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan kombinasi antara respons emosional dan penilaian kognitif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dipandang sebagai sikap kerja yang terbentuk dari pengalaman dan persepsi individu terhadap kondisi kerja yang dialaminya. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan memenuhi nilai-nilai penting bagi individu. Kepuasan kerja tidak lagi dipahami secara sempit sebagai reaksi emosional terhadap imbalan finansial, tetapi sebagai konstruksi psikologis multidimensional yang mencerminkan evaluasi individu terhadap pengalamannya secara menyeluruh. Kepuasan kerja pada kondisi afektif positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan

atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan kombinasi antara evaluasi kognitif dan respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor psikologis internal seperti makna kerja, identitas profesional, serta persepsi terhadap keadilan dan keamanan psikologis. Kepuasan kerja berkorelasi signifikan dengan berbagai indikator kinerja organisasi, termasuk produktivitas, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), serta niat untuk tetap bekerja. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan organisasi. Kepuasan kerja karyawan di Indonesia banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi kolektivistik, serta persepsi keadilan organisasi. Konteks budaya Indonesia yang menekankan relasi interpersonal dan harmoni sosial memperkuat kepuasan kerja telah berkembang sejak pertengahan abad ke-20. Pada fase awal, pendekatan yang dominan menekankan pada teori kebutuhan dan faktor motivasional, seperti teori dua faktor dan teori karakteristik pekerjaan. Namun, Judge dalam ebook psikologi organisasi kontemporer menjelaskan bahwa kepuasan kerja harus dipahami sebagai konstruk yang mencakup evaluasi global terhadap pekerjaan maupun kepuasan terhadap aspek-aspek spesifik, seperti gaji, supervisi, promosi, dan hubungan kerja. Sementara itu, pendekatan baru menekankan pentingnya *meaningful work* dan *job crafting* sebagai determinan kepuasan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Kepuasan kerja juga dikaji dalam hubungannya dengan *psychological capital*, keseimbangan kehidupan-kerja, serta kepemimpinan etis. Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak lagi sekadar hasil dari kondisi eksternal, melainkan dipengaruhi oleh kapasitas individu dalam mengelola sumber daya psikologisnya. Model kerja hybrid dan remote pascapandemi telah memperluas diskursus kepuasan kerja. Ineson menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan apabila diimbangi dengan dukungan organisasi dan komunikasi yang efektif. Tanpa dukungan tersebut, fleksibilitas justru berpotensi menimbulkan isolasi sosial dan penurunan keterikatan kerja.

Michael Armstrong, kepuasan kerja adalah tingkat kenyamanan dan kepuasan individu terhadap peran, tanggung jawab, serta lingkungan kerja

yang diberikan organisasi. menekankan pentingnya kesesuaian antara harapan individu dan realitas organisasi dalam membentuk kepuasan. kepuasan kerja berkaitan erat dengan tingkat keterlibatan dan kesejahteraan psikologis karyawan. Ia menekankan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kepedulian (*caring HRM*) berkontribusi pada meningkatnya kepuasan melalui dukungan organisasi dan makna kerja. Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan individu mengenai pekerjaan yang sedang dijalani. Kepuasan tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga mencakup persepsi terhadap peluang pengembangan, hubungan kerja, serta sistem organisasi. Jadi kepuasan kerja merupakan konst dinamis dipengaruhi interaksi faktor *personal* (*psychological capital*, nilai kerja), faktor organisasi (kepemimpinan, budaya, sistem penghargaan), dan faktor kontekstual (budaya nasional, sistem kerja digital). Perubahan kerja digital menuntut redefinisi kepuasan kerja dari sekadar "senang terhadap pekerjaan" menjadi "pengalaman kerja yang bermakna dan berkelanjutan".

## **B. Ciri-ciri kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagai karakteristik perilaku, sikap, dan kondisi psikologis individu dalam organisasi. Literatur organisasi modern menjelaskan bahwa kepuasan kerja tercermin dalam pola respons afektif, kognitif, dan perilaku yang konsisten terhadap pekerjaan. Ciri-ciri kepuasan kerja dapat diamati melalui manifestasi sikap positif terhadap tugas, organisasi, serta lingkungan kerja. Dalam organisasi kontemporer, kepuasan kerja tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan erat dengan keterikatan kerja (*work engagement*), kesejahteraan psikologis, serta komitmen organisasi. Oleh karena itu, identifikasi ciri-ciri kepuasan kerja, yaitu:

### **1. Ciri-Ciri Afektif Kepuasan Kerja**

#### **a. Perasaan Positif terhadap Pekerjaan**

Salah satu indikator utama kepuasan kerja adalah munculnya perasaan senang, bangga, dan nyaman dalam menjalankan tugas. Individu yang puas cenderung menunjukkan suasana hati positif saat bekerja dan tidak mengalami tekanan emosional berlebihan.

Kondisi afektif positif berkorelasi signifikan dengan peningkatan produktivitas dan kreativitas. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai sumber energi psikologis.

b. Minimnya Keluhan dan Konflik Internal

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung tidak menunjukkan keluhan berulang terhadap sistem organisasi. Mereka mampu menerima kebijakan organisasi secara rasional serta menunjukkan tingkat toleransi yang lebih baik terhadap tekanan kerja. Kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan konflik interpersonal dan stres kerja.

2. **Ciri-Ciri Kognitif Kepuasan Kerja**

a. Evaluasi Positif terhadap Kondisi Kerja

Ciri positif kondisi kerja adalah penilaian rasional yang positif terhadap kompensasi, peluang promosi, sistem supervisi, serta beban kerja. Robbins dan Judge menekankan bahwa kepuasan kerja muncul ketika individu menilai bahwa pekerjaannya memenuhi nilai dan harapannya. Persepsi keadilan organisasi menjadi determinan utama dalam evaluasi kognitif tersebut.

b. Persepsi Kesesuaian (*Person–Job Fit*)

Karyawan yang puas biasanya merasakan adanya kesesuaian antara kompetensi, nilai pribadi, dan tuntutan pekerjaan. Konsep *person–job fit* terbukti berpengaruh terhadap kepuasan melalui peningkatan rasa kompetensi dan makna kerja.

3. **Ciri-Ciri Perilaku Kepuasan Kerja**

a. Komitmen terhadap Organisasi

Individu dengan kepuasan kerja tinggi menunjukkan loyalitas serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Mereka jarang memiliki niat untuk keluar (*turnover intention*).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai prediktor signifikan terhadap komitmen organisasi.

- b. Perilaku Ekstra Peran (*Organizational Citizenship Behavior*)  
Ciri lain adalah kesediaan melakukan tugas di luar kewajiban formal, seperti membantu rekan kerja atau memberikan kontribusi tambahan. George dan Jones menyatakan bahwa perilaku ekstra peran sering muncul pada individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi.
- c. Tingkat Absensi dan Turnover Rendah  
Armstrong menjelaskan bahwa organisasi dengan tingkat kepuasan kerja tinggi umumnya memiliki angka absensi dan *turnover* yang relatif rendah. Hal ini didukung penelitian nasional yang menunjukkan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan niat pindah kerja.

#### 4. Ciri-Ciri Psikologis dan Motivational

- a. Tingginya Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)  
Kepuasan kerja sering ditandai dengan tingkat energi, dedikasi, dan absorpsi yang tinggi dalam bekerja. Saks menegaskan bahwa praktik manajemen yang peduli pada kesejahteraan karyawan memperkuat hubungan antara kepuasan dan engagement.
- b. Rasa Bermakna terhadap Pekerjaan (*Meaningful Work*)  
Makna kerja menjadi indikator penting kepuasan kerja. Individu yang melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna cenderung memiliki kepuasan yang stabil meskipun menghadapi tekanan.
- c. Stabilitas Emosional dan Ketahanan Kerja  
Karyawan yang puas menunjukkan resiliensi yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan. Mereka tidak mudah mengalami *burnout* dan lebih mampu mengelola stres. Ciri-ciri kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi lima kategori utama:

Tabel 6. Ciri-ciri Kepuasan Kerja

Dimensi	Ciri-Ciri Utama
Afektif	Perasaan positif, minim keluhan
Kognitif	Evaluasi positif, persepsi keadilan
Perilaku	Komitmen tinggi, OCB, absensi rendah
Psikologis	Engagement tinggi, resiliensi
Eksistensial	Makna kerja dan kesesuaian nilai

Jadi kepuasan kerja merupakan fenomena yang komprehensif dan dapat diidentifikasi melalui indikator psikologis maupun perilaku yang konsisten.

### C. Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja telah berkembang dari pemahaman tunggal menjadi pendekatan multidimensional. Organisasi modern membedakan berbagai jenis kepuasan kerja berdasarkan sumber, objek evaluasi, serta dimensi pengalaman kerja individu. Kepuasan terhadap satu aspek pekerjaan tidak selalu identik dengan kepuasan secara keseluruhan. Jenis-jenis kepuasan kerja diklasifikasikan untuk membantu organisasi memahami faktor dominan yang memengaruhi sikap kerja karyawan. Pengelompokan jenis kepuasan kerja membantu dalam merancang intervensi manajerial yang lebih spesifik dan berbasis bukti. Jenis-jenis kepuasan terdiri dari:

#### 1. Kepuasan Kerja Global (Global Job Satisfaction)

Kepuasan kerja global merujuk pada evaluasi umum individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Jenis ini mencerminkan sikap umum yang terbentuk dari pengalaman kerja jangka panjang. Judge dan Kammeyer-Mueller, kepuasan kerja global merupakan representasi agregat dari berbagai pengalaman kerja yang diinternalisasi dalam bentuk sikap menyeluruh terhadap pekerjaan. Evaluasi ini bersifat subjektif dalam survei organisasi digunakan mengukur persepsi umum karyawan. Kepuasan memiliki korelasi kuat dengan komitmen organisasi dan niat bertahan dalam organisasi. Dalam konteks Indonesia, kepuasan kerja global sering dikaitkan dengan stabilitas kerja dan rasa aman terhadap masa depan pekerjaan.

## 2. Kepuasan Kerja Spesifik (Facet Job Satisfaction)

Berbeda dengan kepuasan global, kepuasan kerja spesifik merujuk pada kepuasan terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa kepuasan seperti:

### a. Kepuasan terhadap Gaji (*Pay Satisfaction*)

Kepuasan terhadap gaji berkaitan dengan persepsi individu mengenai tingkat kompensasi yang diterima, termasuk keadilan, kelayakan, dan kesesuaian dengan kontribusi yang diberikan. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa gaji bukan hanya soal nominal, tetapi juga menyangkut persepsi keadilan distributif dan komparatif. Individu cenderung membandingkan kompensasi mereka dengan rekan kerja atau standar industri. Jika perbandingan tersebut dianggap tidak adil, maka kepuasan terhadap gaji akan menurun meskipun jumlah yang diterima secara objektif memadai. Dalam teori keadilan (*equity theory*), kepuasan terhadap gaji dipengaruhi oleh rasio antara input (usaha, waktu, kompetensi) dan *output* (imbalan). Ketika rasio ini dianggap seimbang, individu cenderung merasakan kepuasan. Pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja cenderung lebih kuat dalam memenuhi kebutuhan dasar, sedangkan untuk jangka panjang, faktor intrinsik lebih dominan.

### b. Kepuasan terhadap Supervisi (*Supervision Satisfaction*)

Dimensi ini merujuk pada tingkat kepuasan individu terhadap gaya kepemimpinan, dukungan, kompetensi, dan perilaku atasan langsung. Robbins dan Judge menyatakan bahwa atasan memiliki peran strategis dalam membentuk pengalaman kerja sehari-hari. Supervisi yang suportif, komunikatif, dan adil meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter atau tidak konsisten dapat menimbulkan ketidakpuasan meskipun aspek lain terpenuhi.

Kepuasan terhadap supervisi juga berkaitan erat dengan kualitas hubungan interpersonal (*Leader Member Exchange*). Ketika hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada kepercayaan dan respek, kepuasan kerja cenderung meningkat. Dalam konteks budaya

kolektivistik, dimensi ini seringkali menjadi determinan yang sangat signifikan karena hubungan interpersonal memiliki nilai sosial yang tinggi.

c. Kepuasan terhadap Promosi (*Promotion Satisfaction*)

Kepuasan terhadap promosi mengacu pada persepsi individu mengenai peluang pengembangan karier, keadilan dalam sistem promosi, serta transparansi mekanisme kenaikan jabatan. Menurut Robbins dan Judge, kesempatan untuk berkembang menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi dan kepuasan. Individu yang melihat adanya jalur karier yang jelas dan adil cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Dimensi ini sangat berkaitan dengan teori harapan (*expectancy theory*), di mana individu akan merasa puas apabila usaha dan kinerja yang ditunjukkan memiliki peluang nyata untuk menghasilkan kemajuan karier. Ketika organisasi gagal menyediakan peluang pengembangan, potensi munculnya *turnover intention* menjadi lebih besar, terutama pada generasi muda yang memiliki orientasi pertumbuhan karier yang kuat.

d. Kepuasan terhadap Rekan Kerja (*Coworker Satisfaction*)

Dimensi ini menekankan kualitas hubungan sosial di tempat kerja, termasuk kerja sama, dukungan emosional, serta iklim kolegialitas. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa pekerjaan pada dasarnya adalah aktivitas sosial. Interaksi dengan rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan maupun stres. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan harmonis meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kesejahteraan psikologis. Hubungan rekan kerja yang positif seringkali berfungsi sebagai sumber dukungan sosial yang membantu individu menghadapi tekanan kerja. Sebaliknya, konflik interpersonal dapat mengurangi kepuasan bahkan ketika aspek pekerjaan lainnya memadai. Dalam budaya kolektivistik seperti Indonesia, dimensi ini memiliki pengaruh yang relatif kuat karena nilai kebersamaan dan harmoni sosial menjadi bagian penting dalam pengalaman kerja.

e. Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri (*Satisfaction with the Work Itself*)

Dimensi ini sering dianggap sebagai komponen paling fundamental dari kepuasan kerja. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan isi pekerjaan, tantangan intelektual, variasi tugas, otonomi, serta makna kerja. Robbins dan Judge menekankan bahwa pekerjaan yang memberikan kesempatan menggunakan keterampilan, menantang secara mental, serta memberikan umpan balik yang jelas cenderung menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi. Dimensi ini berkaitan erat dengan teori karakteristik pekerjaan (*job characteristics model*), yang menyoroti pentingnya variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*) menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan jangka panjang. Individu yang melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai dan berdampak cenderung menunjukkan keterikatan kerja yang lebih tinggi. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih rinci. Seorang karyawan dapat merasa puas terhadap rekan kerja, tetapi tidak puas terhadap sistem kompensasi. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*intrinsic satisfaction*) memiliki pengaruh paling signifikan terhadap engagement dibandingkan aspek ekstrinsik.

3. **Kepuasan Intrinsik dan Ekstrinsik**

a. Kepuasan Intrinsik

Kepuasan intrinsik berkaitan dengan isi pekerjaan, tantangan intelektual, otonomi, serta makna kerja. George dan Jones menyatakan bahwa kepuasan intrinsik muncul ketika individu merasakan bahwa pekerjaannya memberi kesempatan berkembang dan menunjukkan kompetensi. *Meaningful work* dan *Job crafting* menjadi determinan utama kepuasan intrinsik dalam lingkungan kerja digital. Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya cenderung memiliki kepuasan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

b. Kepuasan Ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik berhubungan dengan faktor eksternal seperti kompensasi, tunjangan, kondisi kerja, dan keamanan kerja.

Armstrong menjelaskan bahwa faktor ekstrinsik berperan penting dalam memenuhi kebutuhan dasar karyawan. Pengaruh faktor ekstrinsik terhadap kepuasan cenderung bersifat jangka pendek apabila tidak diimbangi faktor intrinsik.

#### **4. Kepuasan Afektif dan Kognitif**

##### **a. Kepuasan Afektif**

Kepuasan afektif berkaitan dengan perasaan emosional terhadap pekerjaan. Individu yang puas secara afektif menunjukkan suasana hati positif dan keterlibatan emosional dalam bekerja.

##### **b. Kepuasan Kognitif**

Kepuasan kognitif merujuk pada evaluasi rasional terhadap kondisi kerja, seperti keadilan organisasi dan kesesuaian beban kerja. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kognitif.

#### **5. Kepuasan Kerja Jangka Pendek dan Jangka Panjang**

Beberapa penelitian terbaru mengklasifikasikan kepuasan kerja berdasarkan durasi dan stabilitasnya.

- a. Kepuasan situasional (jangka pendek): dipengaruhi kondisi sementara seperti bonus atau penghargaan tertentu.
- b. Kepuasan berkelanjutan (jangka panjang): terbentuk dari kesesuaian nilai, makna kerja, dan hubungan interpersonal yang stabil. Kepuasan berkelanjutan lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasi dibanding kepuasan situasional.

#### **6. Kepuasan Kerja Individual dan Kolektif**

Dalam konteks budaya kolektivistik seperti Indonesia, muncul pembahasan mengenai kepuasan kerja kolektif, yaitu persepsi bersama dalam kelompok kerja terhadap kondisi organisasi. Sari dan Widodo menunjukkan bahwa kepuasan kolektif memperkuat kohesi tim dan meningkatkan kinerja kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bersifat individual, tetapi juga dapat menjadi fenomena sosial.

Jenis-jenis kepuasan kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 7. Jenis-Jenis Kepuasan Kerja

<b>Klasifikasi</b>	<b>Jenis Kepuasan</b>
Berdasarkan Cakupan	Global dan Spesifik
Berdasarkan Sumber	Intrinsik dan Ekstrinsik
Berdasarkan Proses Psikologis	Afektif dan Kognitif
Berdasarkan Durasi	Situasional dan Berkelanjutan
Berdasarkan Konteks Sosial	Individual dan Kolektif

## **D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi. Literatur organisasi modern menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak ditentukan oleh satu variabel tunggal, melainkan merupakan konsekuensi dari kombinasi faktor individual, karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, serta konteks lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel sentral dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja terbentuk melalui proses evaluasi kompleks yang melibatkan faktor personal, karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, serta dinamika lingkungan eksternal. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi penting tidak hanya dari perspektif akademik, tetapi juga sebagai dasar penyusunan kebijakan manajerial yang efektif.

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi empat kategori utama, yaitu:

### **1. Faktor Individual**

#### **a. Kepribadian**

Kepribadian merupakan determinan penting dalam membentuk persepsi terhadap pekerjaan. Individu dengan tingkat stabilitas emosional dan sifat optimis cenderung lebih mudah merasakan kepuasan dibandingkan individu yang mudah cemas atau pesimis. Dalam pendekatan Big Five Personality, dimensi seperti

conscientiousness dan emotional stability berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Individu yang bertanggung jawab dan stabil secara emosional lebih mampu mengelola tekanan kerja dan mempertahankan sikap positif.

b. Nilai dan Harapan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai pribadi dan realitas pekerjaan. Jika pekerjaan memenuhi nilai yang dianggap penting oleh individu (misalnya keamanan, pengakuan, atau aktualisasi diri), maka tingkat kepuasan akan meningkat. Nilai kerja mencerminkan apa yang dianggap penting oleh individu dalam pekerjaan, seperti keamanan kerja, pengakuan, otonomi, atau keseimbangan kehidupan-kerja. Kepuasan kerja meningkat ketika terdapat kesesuaian antara nilai pribadi dan karakteristik pekerjaan. Ketidaksesuaian antara harapan awal dan kondisi aktual organisasi sering menjadi sumber ketidakpuasan.

c. *Psychological Capital*

Konsep psychological capital mencakup efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi. Individu dengan modal psikologis tinggi cenderung memiliki persepsi positif terhadap tantangan kerja, sehingga lebih mudah merasakan kepuasan.

Psychological capital berfungsi sebagai sumber daya internal yang membantu individu mengelola stres dan tekanan kerja.

## 2. Faktor yang Berkaitan dengan Pekerjaan

a. Karakteristik Pekerjaan

Teori karakteristik pekerjaan menjelaskan bahwa pekerjaan yang memiliki variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik akan meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang menantang secara intelektual dan memberikan makna cenderung menghasilkan kepuasan intrinsik yang lebih tinggi dibanding pekerjaan yang monoton. Pekerjaan yang monoton, kurang menantang, dan minim pengakuan dapat menimbulkan kebosanan dan ketidakpuasan. Dalam konteks

modern, pekerjaan yang memberikan makna (*meaningful work*) menjadi faktor penting dalam mempertahankan kepuasan jangka panjang.

b. **Beban Kerja dan Stres**

Beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja karena meningkatkan risiko kelelahan dan burnout. Namun, beban kerja yang terlalu rendah juga dapat menyebabkan kebosanan dan menurunkan motivasi. Keseimbangan beban kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kepuasan.

c. **Kesempatan Pengembangan dan Promosi**

Peluang karier dan pengembangan kompetensi menjadi faktor signifikan dalam meningkatkan kepuasan. Individu yang melihat adanya prospek kemajuan cenderung memiliki komitmen dan kepuasan yang lebih tinggi. Peluang untuk berkembang secara profesional menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Individu yang melihat adanya jalur karier yang jelas dan kesempatan peningkatan kompetensi cenderung memiliki motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi. Organisasi yang menyediakan pelatihan, mentoring, dan sistem promosi yang adil menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih baik dibandingkan organisasi yang stagnan dalam pengembangan karier.

**3. Faktor Organisasi**

a. **Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional, yang memberikan inspirasi, dukungan, dan visi yang jelas, terbukti meningkatkan kepuasan. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter dan kurang komunikatif dapat menimbulkan ketidakpuasan meskipun faktor lain terpenuhi.

b. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan keadilan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam konteks

budaya kolektivistik, hubungan interpersonal yang harmonis menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan.

c. Sistem Kompensasi dan Keadilan

Kompensasi yang adil dan transparan meningkatkan kepuasan kerja. Persepsi keadilan distributif dan prosedural berperan penting dalam membentuk evaluasi karyawan terhadap organisasi.

d. Lingkungan Kerja Fisik dan Psikologis

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung kesejahteraan psikologis berkontribusi terhadap kepuasan. Faktor seperti keamanan kerja, fleksibilitas waktu, dan dukungan organisasi menjadi semakin relevan dalam era kerja hybrid.

#### 4. **Faktor Lingkungan Eksternal**

a. Kondisi Ekonomi

Stabilitas ekonomi dan peluang kerja di pasar tenaga kerja memengaruhi persepsi keamanan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan.

b. Perubahan Teknologi

Digitalisasi dan otomatisasi dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga menimbulkan kecemasan kerja. Organisasi yang mampu mengelola transisi teknologi dengan baik cenderung mempertahankan tingkat kepuasan karyawan.

### **E. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk sentral dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Konsep ini tidak hanya berfungsi sebagai indikator kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga sebagai variabel strategis yang memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Literatur kontemporer menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki tujuan normatif dan instrumental: secara normatif berkaitan dengan tanggung jawab moral organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, dan secara instrumental berkaitan dengan pencapaian kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Dalam perspektif modern, kepuasan kerja dipandang sebagai bagian dari pendekatan manajemen berbasis kesejahteraan (well-being oriented management), yang menekankan bahwa organisasi tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga memastikan pengalaman kerja yang bermakna bagi individu. Oleh karena itu, pembahasan mengenai tujuan dan manfaat kepuasan kerja menjadi krusial dalam pengembangan strategi organisasi yang berkelanjutan.

## 1. Tujuan kepuasan kerja

### a. Meningkatkan Kesejahteraan Psikologis Karyawan

Salah satu tujuan utama kepuasan kerja adalah menciptakan kondisi psikologis yang positif bagi individu dalam organisasi. George dan Jones menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap stabilitas emosi, rasa aman, dan persepsi positif terhadap pekerjaan.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung mengalami tingkat stres dan burnout yang lebih rendah. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme protektif terhadap gangguan psikologis di tempat kerja.

### b. Mendorong Kinerja dan Produktivitas

Tujuan strategis dari peningkatan kepuasan kerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Robbins dan Judge menyatakan bahwa meskipun hubungan antara kepuasan dan kinerja tidak selalu linear, terdapat korelasi positif yang signifikan antara keduanya. Kepuasan kerja berhubungan dengan peningkatan engagement, kreativitas, serta efektivitas kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

### c. Mengurangi *Turnover* dan Absensi

Tujuan lain dari peningkatan kepuasan kerja adalah menekan tingkat turnover intention dan absensi. Armstrong menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan salah satu prediktor

utama niat keluar dari organisasi. Individu yang puas terhadap pekerjaannya memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat dan kecenderungan lebih rendah untuk mencari pekerjaan alternatif. Dalam konteks nasional, Pratama et menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif signifikan dengan niat pindah kerja pada karyawan sektor swasta di Indonesia.

d. **Membangun Iklim Organisasi yang Positif**

Kepuasan kerja juga bertujuan menciptakan lingkungan organisasi yang harmonis dan produktif. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan perilaku kooperatif dan saling mendukung. Saks menekankan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kepedulian (caring HRM) meningkatkan kepuasan dan pada akhirnya memperkuat budaya organisasi yang positif.

## **2. Manfaat kepuasan kerja**

### **Manfaat bagi Individu:**

a. **Peningkatan Kesehatan Mental**

Kepuasan kerja berkontribusi terhadap keseimbangan emosional dan ketahanan psikologis. Individu yang puas lebih mampu mengelola tekanan kerja dan mempertahankan motivasi intrinsik.

b. **Pengembangan Diri dan Aktualisasi**

Pekerjaan yang memberikan makna dan tantangan mendorong individu untuk berkembang secara profesional. Hal ini selaras dengan konsep *meaningful work* yang semakin dominan dalam literatur organisasi modern.

### **Manfaat bagi Organisasi:**

a. **Peningkatan Kinerja Organisasi**

Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan menunjukkan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*). Hal ini meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

b. Penguatan Komitmen dan Loyalitas

Kepuasan kerja memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi, sehingga menciptakan loyalitas jangka panjang.

c. Efisiensi Biaya

Penurunan *turnover* dan absensi berdampak pada pengurangan biaya rekrutmen dan pelatihan. Armstrong menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat kepuasan tinggi memiliki stabilitas tenaga kerja yang lebih baik.

### Manfaat Sosial dan Organisasional Jangka Panjang

Dalam konteks makro, kepuasan kerja berkontribusi terhadap stabilitas sosial dan produktivitas ekonomi. Organisasi yang mampu menciptakan pengalaman kerja positif berkontribusi pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Kepuasan kerja berperan dalam membangun keberlanjutan organisasi melalui peningkatan inovasi dan adaptabilitas. Tujuan dan manfaat kepuasan kerja, yaitu:

Tabel 8. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Aspek	Tujuan	Manfaat
Individu	Meningkatkan kesejahteraan psikologis	Kesehatan mental, motivasi, aktualisasi diri
Organisasi	Meningkatkan produktivitas dan stabilitas	Kinerja tinggi, loyalitas, efisiensi biaya
Sosial	Menciptakan lingkungan kerja harmonis	Stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan

### F. Variabel, Dimensi, dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel utama dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Secara konseptual, kepuasan kerja merupakan sikap atau evaluasi afektif dan kognitif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan individu dengan realitas kerja yang dialami. Individu yang memiliki persepsi positif terhadap kondisi kerja, sistem organisasi, dan pengalaman kerja akan menunjukkan tingkat

kepuasan yang lebih tinggi. Konstruk ini menggambarkan evaluasi afektif dan kognitif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek spesifik dari pekerjaan tersebut. Robbins dan Judge mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan itu sendiri. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap (attitude) yang terbentuk melalui proses evaluatif. Kepuasan kerja dipandang sebagai konstruk multidimensional yang melibatkan interaksi antara faktor intrinsik, ekstrinsik, dan kontekstual. Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja, komitmen organisasi, keterikatan kerja (work engagement), dan niat untuk bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai variabel, dimensi, dan indikator kepuasan kerja menjadi penting dalam pengembangan instrumen penelitian maupun kebijakan organisasi.

Jadi kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang diukur melalui persepsi responden terhadap beberapa dimensi utama pekerjaan, meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kompensasi, supervisi, promosi, dan hubungan kerja.

### **1. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Penelitian**

Dalam penelitian organisasi, kepuasan kerja sering diposisikan sebagai:

- a. Variabel dependen, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, atau kompensasi.
- b. Variabel independen, yang memengaruhi kinerja, komitmen organisasi, dan turnover intention.
- c. Variabel mediasi, yang menjelaskan hubungan antara praktik manajemen dan hasil organisasi.

Armstrong menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan dan penerimaan individu terhadap kondisi kerja yang diberikan organisasi. Sementara itu, penelitian Scopus terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara psychological capital dan engagement. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi, serta berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan performa kerja. Hal ini menunjukkan

bahwa kepuasan kerja merupakan variabel strategis dalam model perilaku organisasi.

## 2. Dimensi Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dapat dioperasionalkan ke dalam beberapa dimensi berikut:

### a. Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Menggambarkan tingkat kepuasan terhadap isi pekerjaan, variasi tugas, tantangan, otonomi, dan makna kerja.

#### **Indikator operasional:**

- 1) Pekerjaan memberikan tantangan yang sesuai
- 2) Pekerjaan memberikan kesempatan menggunakan kemampuan
- 3) Pekerjaan terasa bermakna
- 4) Tugas tidak monoton

### b. Kepuasan terhadap Kompensasi (Gaji dan Insentif)

Menggambarkan persepsi karyawan terhadap keadilan dan kecukupan imbalan finansial yang diterima.

#### **Indikator operasional:**

- 1) Gaji sesuai dengan beban kerja
- 2) Sistem insentif adil
- 3) Penghargaan finansial kompetitif
- 4) Kepuasan terhadap tunjangan

### c. Kepuasan terhadap Supervisi

Menggambarkan persepsi terhadap gaya kepemimpinan, dukungan atasan, dan kualitas komunikasi.

#### **Indikator operasional:**

- 1) Atasan memberikan arahan yang jelas
- 2) Atasan bersikap adil
- 3) Atasan memberikan dukungan
- 4) Komunikasi berjalan efektif

- d. Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi  
Menggambarkan persepsi terhadap peluang pengembangan karier dan keadilan sistem promosi.

**Indikator operasional:**

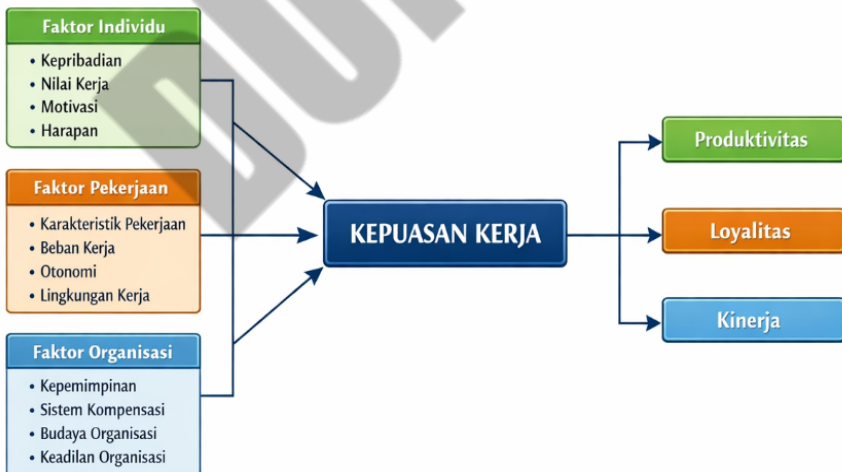
- 1) Kesempatan promosi terbuka
- 2) Sistem promosi transparan
- 3) Pengembangan karier jelas
- 4) Penilaian kinerja objektif

- e. Kepuasan terhadap Rekan Kerja  
Menggambarkan kualitas hubungan interpersonal dan kerja sama tim.

**Indikator operasional:**

- 1) Hubungan antar rekan harmonis
- 2) Rekan kerja saling membantu
- 3) Lingkungan kerja suportif
- 4) Minim konflik interpersonal

### Kerangka Konseptual Kepuasan Kerja



Gambar 5.1  
Diagram Alur Konseptual Kepuasan Kerja

## G. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Kepuasan Kerja

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi 1 – kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (10 item)</b>						
1	Pekerjaan saya memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan saya.					
2	Saya merasa pekerjaan saya bermakna bagi diri saya.					
3	Tugas yang saya kerjakan bervariasi dan tidak monoton.					
4	Saya memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan saya dalam pekerjaan.					
5	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
6	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar hal baru.					
7	Saya merasa memiliki otonomi dalam menyelesaikan tugas.					
8	Beban kerja saya sesuai dengan kapasitas saya.					
9	Saya merasa pekerjaan saya penting bagi organisasi.					
10	Saya menikmati aktivitas pekerjaan sehari-hari.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>b. Dimensi 2 – kepuasan terhadap kompensasi (10 item)</b>						
11	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.					
12	Saya merasa sistem penggajian di organisasi ini adil.					
13	Tunjangan yang diberikan organisasi memadai.					
14	Insentif atau bonus diberikan secara transparan.					
15	Saya puas dengan fasilitas yang diberikan organisasi.					
16	Kompensasi yang saya terima sebanding dengan kontribusi saya.					
17	Saya merasa dihargai secara finansial oleh organisasi.					
18	Kenaikan gaji dilakukan secara objektif.					
19	Sistem penghargaan di organisasi ini jelas.					
20	Saya merasa kompensasi di tempat kerja ini kompetitif dibanding organisasi lain.					
<b>c. Dimensi 3 – kepuasan terhadap supervisi (10 item)</b>						
21	Atasan saya memberikan arahan kerja yang jelas.					
22	Atasan saya bersikap adil terhadap seluruh karyawan.					
23	Atasan saya memberikan dukungan ketika saya mengalami kesulitan.					
24	Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan atasan saya.					
25	Atasan memberikan umpan balik yang konstruktif.					
26	Atasan menghargai pendapat saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
27	Atasan memperlakukan saya dengan hormat.					
28	Atasan mampu menyelesaikan konflik dengan baik.					
29	Atasan memberikan motivasi kepada karyawan.					
30	Saya puas dengan gaya kepemimpinan atasan saya.					
<b>c. Dimensi 4 – kepuasan terhadap kesempatan promosi (10 item)</b>						
31	Organisasi memberikan kesempatan promosi yang adil.					
32	Sistem promosi di organisasi ini transparan.					
33	Saya memiliki peluang berkembang dalam karier saya.					
34	Penilaian kinerja dilakukan secara objektif.					
35	Organisasi memberikan pelatihan untuk pengembangan karier.					
36	Saya melihat adanya jenjang karier yang jelas.					
37	Promosi diberikan berdasarkan prestasi kerja.					
38	Saya merasa memiliki masa depan karier di organisasi ini.					
39	Kesempatan pengembangan diri terbuka luas.					
40	Organisasi mendukung peningkatan kompetensi karyawan.					
<b>d. Dimensi 5 – kepuasan terhadap rekan kerja (10 item)</b>						
41	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.					
42	Rekan kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas.					
43	Lingkungan kerja terasa harmonis.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
44	Saya merasa diterima oleh rekan kerja saya.					
45	Rekan kerja saya menunjukkan sikap profesional.					
46	Konflik antar rekan kerja jarang terjadi.					
47	Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim.					
48	Rekan kerja saya dapat dipercaya.					
49	Komunikasi antar rekan kerja berjalan efektif.					
50	Saya merasa nyaman bekerja bersama tim saya.					

### Sistem Skoring

- Skor minimum: 50
- Skor maksimum: 250

### Interpretasi (contoh):

- 50–116 = Kepuasan rendah
- 117–183 = Kepuasan sedang
- 184–250 = Kepuasan tinggi

### Kuesioner Kepuasan Kerja Versi Negatif (Reverse Items)

#### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

- 5 = Sangat Tidak Setuju
- 4 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 2 = Setuju
- 1 = Sangat Setuju

No	Uraian	5	2	3	2	1
<b>a. Dimensi 1 – kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (10 item)</b>						
1	Pekerjaan saya terasa membosankan dan monoton.					
2	Saya merasa pekerjaan saya tidak memberikan tantangan.					
3	Saya jarang menggunakan keterampilan saya dalam pekerjaan.					
4	Pekerjaan saya tidak memiliki makna bagi saya.					
5	Saya sering merasa tidak bangga dengan pekerjaan saya.					
6	Pekerjaan saya tidak memberi kesempatan untuk berkembang.					
7	Saya tidak memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas.					
8	Beban kerja saya terasa tidak seimbang.					
9	Pekerjaan saya terasa tidak penting bagi organisasi.					
10	Saya tidak menikmati aktivitas pekerjaan sehari-hari.					
<b>b. Dimensi 2 – kepuasan terhadap kompensasi (10 item)</b>						
11	Gaji yang saya terima tidak sesuai dengan tanggung jawab saya.					
12	Sistem penggajian di organisasi ini tidak adil.					
13	Tunjangan yang diberikan organisasi tidak memadai.					
14	Pemberian insentif atau bonus tidak transparan.					
15	Fasilitas yang diberikan organisasi kurang memuaskan.					
16	Kompensasi yang saya terima tidak sebanding dengan kontribusi saya.					
17	Saya merasa kurang dihargai secara finansial.					

No	Uraian	5	2	3	2	1
18	Kenaikan gaji tidak dilakukan secara objektif.					
19	Sistem penghargaan di organisasi ini tidak jelas.					
20	Kompensasi di tempat kerja ini kurang kompetitif dibanding organisasi lain.					
<b>c. Dimensi 3 – kepuasan terhadap supervisi (10 item)</b>						
21	Atasan saya jarang memberikan arahan yang jelas.					
22	Atasan saya bersikap tidak adil terhadap karyawan.					
23	Atasan saya kurang memberikan dukungan saat saya mengalami kesulitan.					
24	Saya merasa tidak nyaman berkomunikasi dengan atasan.					
25	Atasan jarang memberikan umpan balik yang membangun.					
26	Atasan kurang menghargai pendapat saya.					
27	Atasan memperlakukan saya dengan kurang hormat.					
28	Atasan kurang mampu mengelola konflik dengan baik.					
29	Atasan jarang memberikan motivasi kepada karyawan.					
30	Saya tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasan saya.					
<b>d. Dimensi 4 – kepuasan terhadap kesempatan promosi (10 item)</b>						
31	Kesempatan promosi di organisasi ini tidak adil.					
32	Sistem promosi di organisasi ini tidak transparan.					
33	Saya merasa sulit berkembang dalam karier saya.					

No	Uraian	5	2	3	2	1
34	Penilaian kinerja tidak dilakukan secara objektif.					
35	Organisasi jarang memberikan pelatihan pengembangan karier.					
36	Jenjang karier di organisasi ini tidak jelas.					
37	Promosi tidak diberikan berdasarkan prestasi kerja.					
38	Saya tidak melihat masa depan karier di organisasi ini.					
39	Kesempatan pengembangan diri sangat terbatas.					
40	Organisasi kurang mendukung peningkatan kompetensi karyawan.					
<b>e. Dimensi 5 – kepuasan terhadap rekan kerja (10 item)</b>						
41	Saya sering mengalami konflik dengan rekan kerja.					
42	Rekan kerja jarang membantu dalam menyelesaikan tugas.					
43	Lingkungan kerja terasa kurang harmonis.					
44	Saya merasa kurang diterima oleh rekan kerja.					
45	Rekan kerja saya kurang menunjukkan sikap profesional.					
46	Konflik antar rekan kerja sering terjadi.					
47	Saya kesulitan bekerja sama dalam tim.					
48	Rekan kerja saya sulit dipercaya.					
49	Komunikasi antar rekan kerja kurang efektif.					
50	Saya merasa tidak nyaman bekerja bersama tim saya.					

## Sumber Referensi

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2022). Testing a dynamic model of the im-pact of psychological capital on work engagement and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 446–464. <https://doi.org/10.xxxx/job.XXXX>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong’s handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2020). *Understanding and managing organizational behavior* (8th ed.). Pearson.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2023). Employee satisfaction and flexible working arrange-ments in the post-pandemic workplace. *Employee Relations*, 45(2), 345–362. <https://doi.org/10.xxxx/er.XXXX>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfac-tion, and organizational commitment. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organiza-tional psychology* (Vol. 2, pp. 1–45). Oxford University Press.
- Pratama, A., Setiawan, M., & Rahman, F. (2022). The influence of organizational culture and leader-ship on job satisfaction in Indonesian employees. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 15–28.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- S Armstrong, M. (2020). *Armstrong’s handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Re-source Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.xxxx/hrmr.XXXX>
- Sari, N. P., & Widodo, T. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 120–133.\*



# BAB 6

## KINERJA

### A. Pendahuluan

Kinerja (*performance*) merupakan konsep fundamental dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Dalam konteks organisasi modern yang ditandai oleh kompetisi global, percepatan transformasi digital, disrupsi teknologi, serta tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi, kinerja tidak lagi dipahami sekadar sebagai hasil kerja individual, melainkan sebagai indikator strategis keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kinerja menjadi sangat relevan, baik dalam perspektif teoritis maupun praktik manajerial.

Secara konseptual, kinerja merepresentasikan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi melalui kontribusi individu maupun kelompok. Armstrong menekankan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan apa yang dicapai (*outcome*), tetapi juga bagaimana proses pencapaian tersebut dilakukan (*behavioral process*). Artinya, evaluasi kinerja mencakup dimensi hasil kerja sekaligus perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dalam literatur manajemen kontemporer, kinerja dipandang sebagai konstruk multidimensional. Aguinis menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku dan hasil kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, yang dapat diukur dan dievaluasi melalui sistem manajemen kinerja yang terstruktur. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja bukan sekadar produktivitas kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas, efektivitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap lingkungan kerja.

Perkembangan teori kinerja juga menunjukkan pergeseran paradigma dari pendekatan tradisional berbasis output menuju pendekatan berbasis kompetensi dan perilaku adaptif. Koopmans mengemukakan bahwa kinerja individu terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *task performance* (kinerja tugas), *contextual performance* (kinerja kontekstual), dan *adaptive performance* (kinerja adaptif). Ketiga dimensi tersebut menggambarkan bahwa keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyelesaikan tugas inti, tetapi juga oleh perilaku mendukung organisasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam konteks organisasi yang semakin dinamis, adaptabilitas menjadi elemen penting dalam kinerja. Transformasi digital, perubahan struktur kerja menjadi hybrid dan remote working, serta integrasi teknologi berbasis kecerdasan buatan menuntut individu untuk memiliki fleksibilitas dan kemampuan belajar berkelanjutan. Budhwar menjelaskan bahwa organisasi masa kini membutuhkan karyawan yang tidak hanya produktif secara teknis, tetapi juga inovatif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan.

Selain faktor struktural dan teknologi, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi intrinsik, kesejahteraan psikologis, serta keterikatan kerja (*work engagement*) memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan aspek afektif dan kognitif karyawan.

Dalam konteks organisasi sektor publik dan swasta di Indonesia, isu kinerja menjadi perhatian utama seiring dengan meningkatnya tuntutan transparansi, efektivitas pelayanan, dan akuntabilitas anggaran. Berbagai penelitian empiris terindeks nasional menunjukkan bahwa kinerja

pegawai berkorelasi positif dengan kepemimpinan transformasional, sistem penghargaan yang adil, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja memerlukan pendekatan sistemik yang melibatkan kebijakan organisasi secara menyeluruh.

Dari perspektif manajemen strategis, kinerja individu berkontribusi langsung terhadap kinerja organisasi. Organisasi dengan sistem manajemen kinerja yang efektif mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan korporasi melalui perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai konsep kinerja menjadi landasan bagi perancangan sistem evaluasi, pengembangan kompetensi, dan perumusan kebijakan sumber daya manusia yang berbasis bukti (*evidence-based management*).

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai konsep kinerja, meliputi definisi konseptual, karakteristik utama, klasifikasi jenis kinerja, faktor-faktor yang memengaruhi, serta operasionalisasi variabel untuk kepentingan penelitian empiris. Dengan memahami kerangka teoritis dan praktis mengenai kinerja, mahasiswa diharapkan mampu menganalisis dinamika perilaku kerja secara kritis, merancang instrumen pengukuran kinerja, serta mengembangkan strategi peningkatan kinerja dalam berbagai konteks organisasi.

Dengan demikian, pembahasan mengenai kinerja dalam bab ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dan aplikatif, sehingga relevan untuk pengembangan ilmu manajemen dan praktik profesional di bidang sumber daya manusia.

## KERANGKA KONSEPTUAL KINERJA KARYAWAN

(Determinant → Dimensi → Indikator → Hasil)



Gambar 6.1  
Diagram Alur Konseptual Kinerja

## B. Pengertian atau Definisi Kinerja

Kinerja merupakan konsep sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, serta manajemen strategis. Istilah kinerja (performance) secara umum merujuk pada tingkat pencapaian hasil kerja individu, kelompok, maupun organisasi dalam periode tertentu sesuai dengan standar atau target yang telah ditetapkan. Namun demikian, perkembangan teori menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil (*output*), melainkan juga mencakup proses, perilaku, dan kontribusi strategis terhadap tujuan organisasi.

Secara etimologis, kinerja berasal dari kata *to perform* yang berarti melaksanakan atau melakukan suatu tindakan. Dalam konteks organisasi, kinerja menggambarkan bagaimana individu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Armstrong mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar yang

telah disepakati, yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Aguinis memberikan perspektif yang lebih komprehensif dengan menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku dan hasil kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, yang dapat diukur dan dievaluasi melalui sistem manajemen kinerja yang sistematis. Dalam pandangan ini, kinerja bukan sekadar angka produktivitas, melainkan kombinasi antara perilaku kerja yang tepat dan hasil yang terukur. Dengan kata lain, seseorang dapat mencapai hasil yang tinggi, tetapi apabila prosesnya tidak sesuai dengan nilai dan prosedur organisasi, maka kinerjanya belum tentu dinilai optimal.

Pendekatan multidimensional terhadap kinerja semakin berkembang dalam literatur internasional. Koopmans mengemukakan bahwa kinerja individu terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu:

1. *Task Performance*, yaitu efektivitas individu dalam melaksanakan tugas inti yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya.
2. *Contextual Performance*, yaitu perilaku ekstra-peran yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi, seperti membantu rekan kerja dan menunjukkan sikap kooperatif.
3. *Adaptive Performance*, yaitu kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, tekanan, dan dinamika lingkungan kerja.

Model ini memperluas pemahaman bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target, tetapi juga oleh kontribusi sosial dan kemampuan adaptif dalam organisasi modern yang dinamis.

Dalam perspektif perilaku organisasi, Robbins dan Judge mendefinisikan kinerja sebagai kombinasi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) untuk bekerja. Artinya, kinerja tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga pada sistem organisasi yang memberikan dukungan dan peluang untuk berkembang. Tanpa sistem yang mendukung, potensi individu tidak dapat diaktualisasikan secara optimal.

Sementara itu, dari sudut pandang manajemen strategis, kinerja dipandang sebagai indikator efektivitas implementasi strategi organisasi.

Budhwar menjelaskan bahwa dalam era digital, kinerja semakin terkait dengan inovasi, kolaborasi lintas fungsi, dan penggunaan teknologi berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa definisi kinerja bersifat kontekstual dan berkembang mengikuti dinamika lingkungan bisnis.

Dalam konteks nasional, berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Hal ini menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor sistemik organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disintesis bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja individu atau kelompok yang relevan dengan tujuan organisasi, yang dapat diukur berdasarkan standar kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kontribusi adaptif dalam periode tertentu.

Definisi sintetik ini menekankan lima unsur penting kinerja, yaitu:

1. Pencapaian hasil kerja (output)
2. Perilaku kerja (behavior)
3. Relevansi terhadap tujuan organisasi
4. Standar pengukuran yang jelas
5. Dimensi waktu (periode evaluasi)

### **1. Pencapaian Hasil Kerja (*Output*)**

Unsur pertama dalam kinerja adalah pencapaian hasil kerja atau output. Secara tradisional, kinerja sering diidentikkan dengan hasil akhir yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah produk yang dihasilkan, target penjualan yang dicapai, atau proyek yang diselesaikan. Output mencerminkan tingkat produktivitas dan efektivitas individu dalam menjalankan tugasnya. Output tidak hanya dinilai dari kuantitas, tetapi juga dari kualitas dan nilai tambah yang dihasilkan. Hasil kerja yang tinggi secara kuantitatif belum tentu mencerminkan kinerja yang baik apabila kualitasnya rendah atau tidak sesuai standar. Oleh karena itu, pencapaian output harus dievaluasi secara multidimensional, mencakup:

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Ketepatan waktu penyelesaian
- d. Efisiensi penggunaan sumber daya

Output menjadi indikator paling nyata dari kinerja karena bersifat observable dan terukur. Namun demikian, fokus yang berlebihan pada hasil tanpa mempertimbangkan proses dapat menimbulkan perilaku disfungsional, seperti manipulasi data atau pengabaian prosedur.

## 2. **Perilaku Kerja (*Work Behavior*)**

Unsur kedua adalah perilaku kerja, yaitu tindakan, sikap, dan pola interaksi individu dalam melaksanakan tugas. Kinerja tidak hanya tentang apa yang dicapai, tetapi juga bagaimana cara mencapainya. Perilaku kerja mencakup:

- a. Kepatuhan terhadap prosedur dan etika kerja
- b. Kerja sama tim
- c. Inisiatif dan tanggung jawab
- d. Disiplin dan komitmen
- e. Adaptasi terhadap perubahan

Pendekatan perilaku dalam kinerja menegaskan bahwa kontribusi individu terhadap organisasi tidak selalu tercermin dalam angka output semata. Misalnya, seorang karyawan yang membantu rekan kerja, menjaga iklim kerja positif, dan menunjukkan loyalitas organisasi mungkin tidak langsung meningkatkan angka produksi, tetapi berkontribusi pada efektivitas tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang komprehensif harus memasukkan aspek perilaku sebagai bagian integral dari evaluasi.

## 3. **Relevansi terhadap Tujuan Organisasi**

Unsur ketiga adalah relevansi kinerja terhadap tujuan organisasi. Kinerja dinilai baik apabila kontribusi individu selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi.

Seseorang dapat bekerja dengan sangat produktif, tetapi apabila aktivitasnya tidak mendukung tujuan strategis organisasi, maka kontribusinya menjadi kurang bermakna. Oleh sebab itu, keselarasan (alignment) antara tujuan individu dan tujuan organisasi menjadi prinsip utama dalam manajemen kinerja. Relevansi ini mencerminkan:

- a. Keselarasan antara target individu dan target organisasi.
- b. Kontribusi terhadap pencapaian indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*).
- c. Dukungan terhadap strategi jangka panjang organisasi.

Dalam konteks manajemen strategis, kinerja individu dipandang sebagai bagian dari sistem yang lebih luas. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap indikator kinerja individu diturunkan dari sasaran strategis organisasi melalui proses cascading performance.

#### **4. Standar Pengukuran yang Jelas**

Kinerja hanya dapat dievaluasi secara objektif apabila terdapat standar pengukuran yang jelas dan terdefinisi dengan baik. Tanpa standar yang terukur, penilaian kinerja akan bersifat subjektif dan rentan bias. Standar pengukuran kinerja umumnya mencakup:

- a. Target kuantitatif yang spesifik
- b. Indikator kualitas yang terukur
- c. Parameter waktu penyelesaian
- d. Kriteria evaluasi perilaku kerja

Prinsip *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) sering digunakan dalam penyusunan indikator kinerja. Standar yang jelas memungkinkan transparansi, keadilan, dan akuntabilitas dalam proses evaluasi. Kejelasan standar juga berfungsi sebagai pedoman bagi karyawan dalam memahami ekspektasi organisasi. Dengan demikian, pengukuran kinerja bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga instrumen pengendalian dan pengembangan.

## 5. Dimensi Waktu (*Time Dimension*)

Unsur terakhir adalah dimensi waktu atau periode evaluasi. Kinerja tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan berkembang dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, evaluasi kinerja selalu dikaitkan dengan periode tertentu, misalnya bulanan, triwulanan, atau tahunan. Dimensi waktu penting karena:

- a. Memungkinkan pemantauan perkembangan kinerja
- b. Menilai konsistensi pencapaian
- c. Mengidentifikasi tren peningkatan atau penurunan kinerja
- d. Menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, atau pelatihan

Evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan (*continuous performance management*) lebih efektif dibandingkan evaluasi yang hanya dilakukan secara periodik tanpa umpan balik.

Dalam organisasi modern, sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan pemantauan *real-time* sehingga dimensi waktu menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Kinerja bukanlah konsep yang bersifat tunggal atau statis, melainkan konstruk dinamis yang dipengaruhi oleh interaksi antara individu, pekerjaan, dan organisasi. Pemahaman yang komprehensif mengenai definisi kinerja menjadi dasar penting dalam merancang sistem evaluasi, menyusun indikator pengukuran, serta mengembangkan strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

## C. Ciri-ciri Kinerja

Kinerja yang optimal tidak hanya diukur dari pencapaian target semata, melainkan ditandai oleh seperangkat karakteristik yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, konsistensi, serta kemampuan adaptif individu dalam menjalankan tugas. Ciri-ciri kinerja menjadi indikator penting dalam mengevaluasi kualitas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Secara konseptual, kinerja yang unggul memiliki karakteristik berikut:

### 1. Berorientasi pada Hasil

Kinerja yang baik selalu berfokus pada pencapaian hasil (*result-oriented*). Orientasi pada hasil menunjukkan bahwa individu memahami

target kerja yang telah ditetapkan dan berupaya mencapainya secara maksimal. Orientasi ini mencerminkan:

- a. Kejelasan tujuan kerja
- b. Fokus pada output yang terukur
- c. Kemampuan menetapkan prioritas
- d. Komitmen terhadap pencapaian target

Individu yang berorientasi pada hasil tidak hanya bekerja secara rutin, tetapi memiliki kesadaran terhadap kontribusi nyata yang dihasilkan. Mereka mampu mengaitkan aktivitas harian dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks manajemen modern, orientasi hasil berkaitan erat dengan penerapan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*).

Namun demikian, orientasi hasil harus diimbangi dengan kepatuhan terhadap prosedur dan nilai organisasi. Fokus berlebihan pada hasil tanpa mempertimbangkan proses dapat menimbulkan perilaku tidak etis atau praktik kerja yang merugikan organisasi dalam jangka panjang.

## **2. Memenuhi Standar Kualitas**

Kinerja yang optimal tidak hanya menghasilkan output dalam jumlah besar, tetapi juga memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Kualitas mencerminkan tingkat ketepatan, akurasi, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja terhadap spesifikasi yang diharapkan. Pemenuhan standar kualitas mencakup:

- a. Minimnya tingkat kesalahan
- b. Kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP)
- c. Konsistensi mutu hasil kerja
- d. Ketelitian dan perhatian terhadap detail

Dalam organisasi yang kompetitif, kualitas menjadi faktor pembeda utama. Hasil kerja yang berkualitas meningkatkan kepuasan pelanggan, reputasi organisasi, serta keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, kualitas merupakan dimensi esensial dalam evaluasi kinerja.

### 3. Tepat Waktu

Ketepatan waktu merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas kerja. Kinerja yang baik ditandai dengan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan. Aspek ketepatan waktu mencerminkan:

- a. Kemampuan manajemen waktu
- b. Disiplin kerja
- c. Kemampuan memprioritaskan tugas
- d. Responsivitas terhadap kebutuhan organisasi

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, keterlambatan dapat menimbulkan dampak sistemik, seperti terhambatnya proses kerja tim atau terganggunya layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, ketepatan waktu menjadi ukuran profesionalisme dan tanggung jawab individu. Ketepatan waktu juga berkaitan dengan kemampuan individu bekerja di bawah tekanan tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja.

### 4. Efisien dalam Penggunaan Sumber Daya

Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan menghasilkan output maksimal dengan penggunaan sumber daya yang proporsional. Efisiensi menunjukkan bahwa individu mampu memanfaatkan waktu, tenaga, biaya, dan fasilitas kerja secara efektif. Efisiensi kerja mencakup:

- a. Minimnya pemborosan waktu
- b. Penggunaan sumber daya secara optimal
- c. Pengurangan kesalahan yang menyebabkan pekerjaan ulang
- d. Perencanaan kerja yang sistematis

Efisiensi menjadi sangat penting dalam organisasi modern yang menekankan prinsip lean management dan produktivitas berkelanjutan. Individu yang efisien tidak hanya bekerja keras, tetapi juga bekerja cerdas (*working smart*). Kinerja yang baik tidak selalu diukur dari lamanya waktu bekerja, melainkan dari efektivitas dan efisiensi hasil yang dicapai.

## 5. **Konsisten dan Berkelanjutan**

Kinerja yang optimal bukanlah pencapaian sesaat, melainkan hasil dari konsistensi dan keberlanjutan dalam bekerja. Konsistensi menunjukkan stabilitas pencapaian kinerja dalam periode waktu tertentu. Ciri konsistensi meliputi:

- a. Stabilitas kualitas hasil kerja
- b. Keandalan dalam memenuhi target
- c. Ketahanan terhadap tekanan kerja
- d. Komitmen jangka panjang terhadap organisasi

Individu dengan kinerja tinggi yang konsisten memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Organisasi dapat mempercayakan tanggung jawab yang lebih besar kepada individu yang menunjukkan performa stabil dan berkelanjutan. Konsistensi juga mencerminkan integritas profesional, karena individu tidak hanya menunjukkan performa tinggi ketika diawasi, tetapi tetap mempertahankannya dalam berbagai situasi.

## 6. **Adaptif terhadap Perubahan**

Dalam era transformasi digital dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, kemampuan adaptasi menjadi karakteristik penting kinerja. Individu yang adaptif mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, kebijakan, struktur organisasi, maupun tuntutan pasar. Adaptabilitas mencerminkan:

- a. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan
- b. Kemampuan belajar dan mengembangkan keterampilan baru
- c. Kesiapan menghadapi tantangan baru
- d. Resiliensi terhadap tekanan

Organisasi modern membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten dalam tugas rutin, tetapi juga mampu merespons perubahan secara proaktif. Kinerja adaptif memungkinkan organisasi bertahan dan berkembang dalam kondisi yang tidak pasti.

## D. Jenis-jenis Kinerja

Perkembangan kajian manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kinerja tidak lagi dipahami sebagai konstruk tunggal yang hanya berorientasi pada hasil kuantitatif. Literatur kontemporer mengklasifikasikan kinerja ke dalam beberapa dimensi utama yang merepresentasikan kontribusi individu secara lebih komprehensif dalam organisasi. Pendekatan multidimensional ini memungkinkan organisasi melakukan evaluasi yang lebih adil, objektif, dan relevan dengan dinamika lingkungan kerja modern. Koopmans menegaskan bahwa pengukuran kinerja individu dalam konteks organisasi kontemporer umumnya mencakup tiga dimensi utama, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. Selain itu, literatur perilaku organisasi juga mengidentifikasi keberadaan *counterproductive work behavior* sebagai bentuk perilaku yang menghambat efektivitas organisasi. Keempat klasifikasi tersebut membentuk kerangka evaluasi kinerja yang komprehensif.

### 1. *Task Performance*

*Task performance* merujuk pada kinerja yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas inti atau tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Dimensi ini mencerminkan efektivitas individu dalam menjalankan fungsi utama yang berkontribusi langsung terhadap proses produksi barang atau jasa organisasi. Menurut Aguinis, *task performance* mencakup aktivitas yang secara teknis menjadi bagian dari pekerjaan dan dapat diukur melalui indikator kuantitatif maupun kualitatif. Contohnya meliputi jumlah output yang dihasilkan, tingkat akurasi pekerjaan, pencapaian target penjualan, serta kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Koopmans menjelaskan bahwa *task performance* dapat dievaluasi berdasarkan:

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Ketepatan waktu penyelesaian
- d. Efisiensi pelaksanaan tugas

Dalam perspektif teori Ability–Motivation–Opportunity (AMO), kinerja tugas dipengaruhi oleh kemampuan individu, tingkat motivasi, serta kesempatan yang diberikan organisasi untuk berkontribusi. Oleh karena itu, peningkatan task performance tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada sistem pendukung organisasi.

Secara konseptual, task performance merupakan fondasi utama kinerja karena berhubungan langsung dengan output organisasi. Namun, dalam lingkungan kerja yang semakin kolaboratif, kontribusi individu tidak dapat dinilai semata-mata dari tugas formalnya.

## 2. *Contextual Performance*

Berbeda dengan task performance yang berfokus pada tugas inti, contextual performance merujuk pada perilaku tambahan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi. Dimensi ini sering disebut sebagai perilaku ekstra-peran (extra-role behavior) atau organizational citizenship behavior. Robbins dan Judge menyatakan bahwa contextual performance mencerminkan kesediaan individu untuk melakukan tindakan yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Contohnya meliputi:

- a. Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan
- b. Menunjukkan sikap kooperatif
- c. Menjaga suasana kerja yang harmonis
- d. Memberikan dukungan terhadap kebijakan organisasi

Borman dan Motowidlo dalam kajian klasiknya membedakan secara tegas antara task performance dan contextual performance, dengan menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh perilaku sosial yang mendukung kerja tim. Dalam organisasi modern yang berbasis kolaborasi dan kerja tim, contextual performance memiliki peran yang semakin signifikan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perilaku prososial di tempat kerja berkorelasi positif dengan produktivitas tim dan kepuasan kerja. Dengan demikian, evaluasi kinerja yang komprehensif harus mempertimbangkan kontribusi individu terhadap iklim organisasi secara keseluruhan.

### 3. *Adaptive Performance*

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, kemajuan teknologi digital, serta dinamika pasar global menuntut individu memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Oleh karena itu, adaptive performance menjadi dimensi penting dalam pengukuran kinerja kontemporer. Adaptive performance merujuk pada kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi kerja, teknologi, kebijakan, maupun tuntutan tugas baru. Koopmans menekankan bahwa kemampuan beradaptasi mencerminkan kesiapan individu dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas organisasi modern. Dimensi ini mencakup:

- a. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan prosedur
- b. Kemampuan belajar keterampilan baru
- c. Resiliensi terhadap tekanan kerja
- d. Respons cepat terhadap masalah tak terduga

Budhwar menegaskan bahwa dalam era transformasi digital, adaptive performance menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Individu yang adaptif tidak hanya mampu mempertahankan kinerja dalam kondisi stabil, tetapi juga mampu berinovasi ketika menghadapi perubahan. Kerangka Job Demands–Resources Model, kemampuan adaptif dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya kerja dan dukungan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan adaptive performance memerlukan investasi dalam pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi.

### 4. *Counterproductive Work Behavior (CWB)*

Selain dimensi kinerja positif, literatur juga mengidentifikasi keberadaan perilaku kerja kontraproduktif (counterproductive work behavior). Dimensi ini merupakan kebalikan dari kinerja positif dan merujuk pada tindakan yang merugikan organisasi maupun anggota di dalamnya. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa CWB mencakup perilaku seperti:

- a. Ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas
- b. Penyalahgunaan fasilitas organisasi
- c. Konflik interpersonal yang disengaja

- d. Pelanggaran etika kerja
- e. Sabotase atau pengabaian tanggung jawab

Sackett mendefinisikan CWB sebagai perilaku yang dilakukan secara sengaja dan bertentangan dengan kepentingan organisasi. Perilaku ini dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, terganggunya hubungan kerja, serta meningkatnya biaya organisasi. Pemahaman terhadap CWB penting dalam sistem evaluasi kinerja karena memungkinkan organisasi mengidentifikasi risiko perilaku disfungsional yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis.

## **E. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja individu dalam organisasi tidak muncul secara kebetulan, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor personal, karakteristik pekerjaan, serta sistem organisasi. Literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari berbagai determinan yang bersifat internal maupun eksternal. Untuk menjelaskan determinan kinerja adalah Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) untuk berkontribusi. Pendekatan ini mengintegrasikan faktor individu, pekerjaan, dan organisasi ke dalam satu model konseptual yang komprehensif.

Secara sistematis, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok utama: faktor individu, faktor pekerjaan, dan faktor organisasi.

### **1. Faktor Individu**

Faktor individu mencakup karakteristik personal yang melekat pada diri karyawan dan berperan langsung dalam menentukan kualitas serta kuantitas hasil kerja.

#### **a. Kompetensi**

Kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan teknis, dan karakteristik perilaku yang memungkinkan

individu melaksanakan tugas secara efektif. Armstrong menyatakan bahwa kompetensi merupakan fondasi utama dalam pencapaian kinerja tinggi karena menentukan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar. Kompetensi mencakup:

- 1) Kompetensi teknis (*technical skills*)
- 2) Kompetensi konseptual (*conceptual skills*)
- 3) Kompetensi interpersonal (*interpersonal skills*)

Individu dengan kompetensi yang memadai cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan berkualitas. Sebaliknya, keterbatasan kompetensi dapat menghambat produktivitas dan meningkatkan risiko kesalahan kerja.

#### b. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Dalam teori Goal-Setting, motivasi meningkat ketika individu memiliki tujuan yang jelas dan menantang. Aguinis menekankan bahwa motivasi berperan sebagai penggerak energi kerja yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam melaksanakan tugas. Tanpa motivasi yang memadai, kompetensi tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan kinerja optimal.

Motivasi dapat bersifat: intrinsik (dorongan dari dalam diri, seperti kepuasan pribadi), dan ekstrinsik (dorongan dari luar, seperti insentif dan penghargaan). Keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat menentukan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

#### c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respons afektif individu terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge menyatakan bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, komitmen yang kuat, dan tingkat absensi yang lebih rendah. Hubungan positif antara kepuasan kerja dan produktivitas. Individu yang puas terhadap lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan interpersonal akan memiliki motivasi lebih besar untuk memberikan kontribusi optimal.

#### d. Kepribadian

Kepribadian merupakan pola karakteristik perilaku, emosi, dan cara berpikir yang relatif stabil dalam diri individu. Model Big Five Personality menunjukkan bahwa sifat seperti conscientiousness (ketelitian dan tanggung jawab) memiliki korelasi kuat dengan kinerja kerja. Individu dengan tingkat conscientiousness tinggi akan: disiplin, terorganisir, bertanggung jawab, dan konsisten dalam bekerja. Kepribadian menjadi faktor penting dalam memprediksi stabilitas dan kualitas kinerja.

## 2. Faktor Pekerjaan

Selain faktor individu, karakteristik pekerjaan itu sendiri turut memengaruhi kinerja. Teori Job Characteristics Model yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham menjelaskan bahwa desain pekerjaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja intrinsik.

#### a. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan mencakup struktur tugas, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, serta umpan balik. Pekerjaan yang dirancang dengan baik meningkatkan rasa makna dan tanggung jawab individu terhadap hasil kerja. Desain pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat menurunkan motivasi serta menghambat kreativitas.

#### b. Beban Kerja

Beban kerja berkaitan dengan jumlah tugas dan tingkat kesulitan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sedangkan beban kerja yang terlalu rendah dapat menimbulkan kebosanan.

Model Job Demands–Resources (JD-R) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia menentukan tingkat kinerja dan kesejahteraan individu.

#### c. Otonomi

Otonomi merujuk pada tingkat kebebasan individu dalam mengambil keputusan dan mengatur cara kerja. Otonomi yang tinggi meningkatkan rasa tanggung jawab serta kepuasan intrinsik, yang pada akhirnya berdampak

positif terhadap kinerja. Karyawan yang diberi otonomi cenderung lebih kreatif, inovatif, dan proaktif dalam menyelesaikan masalah.

### 3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi mencakup sistem, kebijakan, dan budaya yang membentuk lingkungan kerja secara keseluruhan.

#### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi, mengarahkan, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan dan dukungan psikologis. Pemimpin yang memberikan visi yang jelas dan umpan balik konstruktif akan meningkatkan kejelasan peran dan komitmen kerja.

#### b. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berperan sebagai motivator eksternal yang mendorong peningkatan kinerja. Aguinis menyatakan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja (performance-based reward system) dapat memperkuat hubungan antara usaha dan hasil. Kompensasi yang tidak adil berpotensi menurunkan motivasi dan memicu perilaku kontraproduktif.

#### c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku kerja. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan akan meningkatkan adaptabilitas dan kinerja individu. Budaya yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas dan keterlibatan karyawan.

#### d. Iklim Kerja

Iklim kerja merujuk pada persepsi karyawan terhadap suasana lingkungan kerja, termasuk hubungan interpersonal, dukungan atasan, dan kejelasan komunikasi. Iklim kerja yang positif meningkatkan kepuasan dan menurunkan tingkat konflik internal. Penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja yang suportif berkorelasi signifikan dengan peningkatan kinerja dan kesejahteraan psikologis.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi dinamis antara:

- a. Faktor individu (kompetensi, motivasi, kepuasan, kepribadian),
- b. Faktor pekerjaan (desain pekerjaan, beban kerja, otonomi), dan
- c. Faktor organisasi (kepemimpinan, kompensasi, budaya, iklim kerja).

Pendekatan integratif ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja memerlukan strategi komprehensif yang mencakup pengembangan individu, perbaikan sistem kerja, dan penguatan budaya organisasi.

## **F. Variabel, Dimensi, dan Indikator Kepuasan Kerja**

Pengukuran kinerja dalam penelitian manajemen sumber daya manusia memerlukan operasionalisasi konsep yang jelas agar dapat diukur secara empiris. Kinerja sebagai konstruk multidimensional tidak dapat direduksi menjadi satu indikator tunggal, melainkan harus dijabarkan ke dalam variabel, dimensi, dan indikator yang terukur. Literatur internasional menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif bergantung pada kejelasan definisi operasional serta kesesuaian indikator dengan tujuan organisasi. Variabel kinerja karyawan dapat dioperasionalkan melalui lima dimensi utama, yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi, serta adaptabilitas. Kelima dimensi ini mencerminkan integrasi antara pendekatan hasil (output-based performance) dan pendekatan perilaku (behavior-based performance) sebagaimana dikembangkan dalam literatur kinerja modern.

### **1. Variabel: Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya selama periode tertentu sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Definisi ini sejalan dengan pandangan bahwa kinerja mencakup perilaku dan hasil yang relevan dengan tujuan organisasi.

Sebagai variabel penelitian, kinerja karyawan bersifat terukur dan dapat dievaluasi melalui indikator kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, diperlukan pemetaan dimensi dan indikator yang mampu merepresentasikan keseluruhan konstruk secara valid dan reliabel.

## 2. Dimensi-Dimensi Kinerja

### a. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas hasil kerja mengacu pada jumlah output yang dihasilkan individu dalam periode tertentu. Dimensi ini merupakan indikator klasik dalam pengukuran produktivitas kerja.

Menurut Armstrong, kuantitas kerja mencerminkan kapasitas individu dalam memenuhi target produksi atau layanan yang telah ditetapkan organisasi. Dimensi ini relevan terutama dalam pekerjaan yang memiliki standar output yang jelas, seperti jumlah unit produksi, volume penjualan, atau jumlah dokumen yang diproses. Kuantitas kerja juga berkaitan dengan intensitas usaha dan konsistensi individu dalam mencapai target. Dalam konteks teori Goal-Setting, target yang spesifik dan terukur akan meningkatkan fokus individu terhadap pencapaian kuantitatif.

### b. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja merujuk pada tingkat ketepatan, akurasi, dan kesesuaian output terhadap standar mutu yang ditetapkan. Dimensi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dinilai dari banyaknya hasil, tetapi juga dari mutu yang dihasilkan.

Koopmans menyatakan bahwa kualitas kerja merupakan indikator penting dalam task performance karena berkaitan langsung dengan efektivitas pekerjaan inti. Tingkat kesalahan yang rendah, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan menjaga standar mutu menjadi bagian integral dari dimensi ini. Kualitas kerja berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan dan reputasi organisasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang komprehensif harus mengintegrasikan indikator kualitas secara sistematis.

### c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mencerminkan kemampuan individu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat yang telah ditentukan. Dimensi ini berkaitan dengan disiplin kerja, manajemen waktu, serta efektivitas perencanaan. Robbins dan Judge menjelaskan

bahwa ketepatan waktu merupakan bagian dari indikator efektivitas kerja karena menunjukkan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme individu. Penyelesaian tugas yang tepat waktu mencegah terjadinya hambatan dalam alur kerja organisasi dan meningkatkan kepercayaan antaranggota tim. Ketepatan waktu sering diintegrasikan ke dalam Key Performance Indicators (KPI) yang bersifat kuantitatif dan terukur.

d. Efektivitas dan Efisiensi

Dimensi efektivitas dan efisiensi menggambarkan kemampuan individu mencapai tujuan kerja dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Efektivitas berfokus pada pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan, sedangkan efisiensi menekankan pada rasio antara input dan output. Schermerhorn menyatakan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan indikator utama dalam menilai produktivitas kerja. Individu yang efektif mampu mencapai target, sementara individu yang efisien mampu melakukannya dengan meminimalkan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya.

Dalam perspektif Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, efektivitas dan efisiensi mencerminkan sinergi antara kompetensi individu, motivasi kerja, serta dukungan organisasi.

e. Adaptabilitas

Adaptabilitas merujuk pada kemampuan individu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, teknologi, maupun tuntutan organisasi. Dalam era transformasi digital dan ketidakpastian global, adaptabilitas menjadi indikator penting dalam pengukuran kinerja.

Koopmans menekankan bahwa adaptive performance merupakan bagian integral dari pengukuran kinerja modern. Individu yang adaptif menunjukkan fleksibilitas kognitif, kesiapan belajar, serta kemampuan menghadapi tantangan baru.

Budhwar menyatakan bahwa organisasi yang berhasil mempertahankan daya saing adalah organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan tingkat adaptabilitas tinggi. Oleh

karena itu, dimensi ini semakin relevan dalam penelitian kinerja kontemporer.

### 3. Indikator Kinerja

Berdasarkan dimensi tersebut, indikator operasional kinerja karyawan dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Pencapaian target

Mengukur tingkat keberhasilan individu dalam memenuhi atau melampaui target yang telah ditetapkan organisasi.

b. Tingkat kesalahan rendah

Menggambarkan kualitas kerja yang ditunjukkan melalui minimnya kesalahan, revisi, atau keluhan.

c. Penyelesaian tepat waktu

Menilai konsistensi individu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu.

d. Penggunaan sumber daya optimal

Mencerminkan efisiensi dalam memanfaatkan waktu, biaya, dan fasilitas kerja.

e. Kemampuan beradaptasi

Menunjukkan fleksibilitas dan kesiapan individu menghadapi perubahan tugas, teknologi, atau kebijakan organisasi.

Indikator-indikator tersebut memungkinkan peneliti maupun praktisi untuk mengukur kinerja secara kuantitatif melalui instrumen survei, penilaian atasan, maupun sistem manajemen kinerja berbasis teknologi.

Pendekatan ini selaras dengan model pengukuran kinerja modern yang mengintegrasikan hasil dan perilaku sebagai satu kesatuan evaluatif. Dengan operasionalisasi yang jelas, variabel kinerja dapat diukur secara objektif, valid, dan reliabel dalam penelitian empiris maupun praktik manajemen sumber daya manusia.

## **G. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian kuantitatif, definisi operasional variabel memiliki peran krusial karena menjadi dasar dalam proses pengukuran empiris. Konsep kinerja yang bersifat abstrak harus diterjemahkan ke dalam indikator yang terukur agar dapat dianalisis secara statistik. Tanpa operasionalisasi yang jelas, variabel penelitian akan sulit diuji validitas dan reliabilitasnya.

Secara konseptual, kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Namun, dalam konteks penelitian empiris, definisi tersebut perlu dikonkretkan dalam bentuk indikator yang dapat diukur melalui instrumen survei.

### **1. Definisi Operasional Variabel Kinerja**

Berdasarkan sintesis literatur manajemen kinerja modern, variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai Skor total yang diperoleh dari penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan yang menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya, serta kemampuan adaptasi dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu.

Definisi operasional ini sejalan dengan pandangan bahwa kinerja merupakan konstruk multidimensional yang mencakup aspek hasil dan perilaku. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya berorientasi pada kuantitas output, tetapi juga mencerminkan kualitas kerja dan kemampuan menghadapi dinamika organisasi.

### **2. Dimensi Operasional Kinerja**

Mengacu pada literatur internasional, khususnya model pengukuran individual work performance, kinerja karyawan dapat dijabarkan ke dalam lima dimensi utama, yaitu:

a. Kuantitas Hasil Kerja

Dimensi ini mengukur tingkat pencapaian target atau volume pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode tertentu. Indikatornya meliputi kemampuan memenuhi target, produktivitas kerja, dan konsistensi output.

b. Kualitas Hasil Kerja

Dimensi ini menilai ketepatan, akurasi, dan kesesuaian hasil kerja terhadap standar yang ditetapkan. Indikatornya mencakup rendahnya tingkat kesalahan, ketelitian, serta kepatuhan terhadap prosedur operasional.

c. Ketepatan Waktu

Dimensi ketepatan waktu mengukur kemampuan individu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu mencerminkan disiplin dan manajemen waktu yang efektif.

d. Efektivitas dan Efisiensi

Dimensi ini menilai kemampuan individu dalam mencapai hasil yang diharapkan dengan penggunaan sumber daya secara optimal. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan rasio antara input dan output.

e. Adaptabilitas

Dimensi adaptabilitas mengukur kemampuan individu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, teknologi, maupun kebijakan organisasi. Dalam era transformasi digital, kemampuan adaptif menjadi indikator penting dalam pengukuran kinerja modern.

### 3. Skala Pengukuran

Pengukuran variabel kinerja dilakukan menggunakan Skala Likert lima tingkat (1–5). Skala Likert dipilih karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan penilaian individu terhadap pernyataan tertentu secara sistematis dan kuantitatif. Kategori skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Ragu-Ragu
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Responden diminta memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan dimensi kinerja. Skor total diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai jawaban responden. Semakin tinggi skor total yang diperoleh, semakin tinggi tingkat kinerja karyawan yang dipersepsikan.

Penggunaan skala Likert memungkinkan data dianalisis secara deskriptif maupun inferensial, seperti uji validitas, reliabilitas (Cronbach's Alpha), analisis regresi, maupun structural equation modeling.

## H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Kepuasan Kerja

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda.

Skala Penilaian:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Ragu-Ragu (RR)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

### Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Kuantitas Hasil Kerja (10 Pernyataan)</b>						
1	Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan.					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditentukan organisasi.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
3	Produktivitas kerja saya konsisten dari waktu ke waktu.					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target minimum.					
5	Saya jarang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan volume pekerjaan.					
6	Output pekerjaan saya sesuai dengan ekspektasi atasan.					
7	Saya dapat mempertahankan jumlah hasil kerja meskipun beban meningkat.					
8	Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas dalam waktu bersamaan.					
9	Hasil kerja saya memenuhi standar kuantitas yang ditetapkan.					
10	Saya berupaya meningkatkan jumlah pencapaian kerja setiap periode.					
<b>b. Dimensi Kualitas Hasil Kerja (10 Pernyataan)</b>						
11	Hasil pekerjaan saya memiliki tingkat ketelitian yang tinggi.					
12	Saya jarang melakukan kesalahan dalam bekerja.					
13	Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan standar mutu organisasi.					
14	Saya memperhatikan detail dalam setiap tugas yang diberikan.					
15	Atasan menilai hasil kerja saya berkualitas baik.					
16	Saya selalu memastikan pekerjaan selesai dengan benar sebelum dikumpulkan.					
17	Saya mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan.					
18	Hasil kerja saya jarang memerlukan perbaikan ulang.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
19	Saya menjaga konsistensi kualitas pekerjaan dari waktu ke waktu.					
20	Saya berkomitmen menghasilkan pekerjaan dengan standar terbaik.					
<b>c. Dimensi Ketepatan Waktu (10 Pernyataan)</b>						
21	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan.					
22	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan efektif.					
23	Saya jarang menunda penyelesaian pekerjaan.					
24	Saya dapat memprioritaskan pekerjaan sesuai urgensi.					
25	Saya hadir dan bekerja sesuai jadwal yang telah ditentukan.					
26	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu meskipun berada di bawah tekanan.					
27	Saya memiliki disiplin waktu dalam bekerja.					
28	Saya memanfaatkan waktu kerja secara maksimal.					
29	Saya tidak melewati batas waktu yang telah ditentukan organisasi.					
30	Saya segera menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab saya.					
<b>d. Dimensi Efektivitas dan Efisiensi (10 Pernyataan)</b>						
31	Saya menggunakan waktu kerja secara produktif.					
32	Saya memanfaatkan sumber daya kerja dengan optimal.					
33	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa pemborosan waktu.					
34	Saya bekerja dengan cara yang sistematis dan terencana.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
35	Saya mampu mencapai hasil maksimal dengan usaha yang efisien.					
36	Saya menghindari kesalahan yang dapat menyebabkan pekerjaan ulang.					
37	Saya bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.					
38	Saya mampu menyelesaikan tugas tanpa memerlukan banyak pengawasan.					
39	Saya mencari cara yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi kerja.					
40	Saya mengelola energi dan fokus kerja dengan baik.					
<b>e. Dimensi Adaptabilitas (10 Pernyataan)</b>						
41	Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan organisasi.					
42	Saya cepat beradaptasi dengan teknologi baru dalam pekerjaan.					
43	Saya bersedia mempelajari keterampilan baru yang diperlukan.					
44	Saya tetap bekerja efektif meskipun terjadi perubahan lingkungan kerja.					
45	Saya dapat menerima tugas baru dengan sikap positif.					
46	Saya mampu bekerja dalam situasi yang tidak pasti.					
47	Saya fleksibel dalam menghadapi perubahan prosedur kerja.					
48	Saya dapat bekerja dengan baik dalam berbagai kondisi.					
49	Saya terbuka terhadap saran dan umpan balik untuk perbaikan diri.					
50	Saya mampu menyesuaikan strategi kerja ketika menghadapi tantangan baru.					

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada salah satu pilihan jawaban berikut:

5 = Sangat Tidak Setuju (STS)

4 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

2 = Setuju (S)

1 = Sangat Setuju (SS)

### Kuesioner Kinerja (Versi Negatif / Reverse Items)

No	Uraian	5	4	3	2	1
<b>a. Dimensi Kuantitas Hasil Kerja (10 Pernyataan)</b>						
1	Saya sering tidak mencapai target kerja yang telah ditetapkan.					
2	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sering berada di bawah standar organisasi.					
3	Produktivitas kerja saya tidak konsisten dari waktu ke waktu.					
4	Saya jarang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditentukan.					
5	Saya sering kewalahan ketika volume pekerjaan meningkat.					
6	Output pekerjaan saya sering tidak memenuhi ekspektasi atasan.					
7	Saya kesulitan mempertahankan jumlah hasil kerja dalam kondisi sibuk.					
8	Saya tidak mampu menangani beberapa tugas secara bersamaan.					
9	Hasil kerja saya sering kurang dari target yang ditetapkan.					
10	Saya tidak berusaha meningkatkan jumlah pencapaian kerja saya.					
<b>b. Dimensi Kualitas Hasil Kerja (10 Pernyataan)</b>						
11	Hasil pekerjaan saya sering mengandung kesalahan.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
12	Saya kurang teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.					
13	Pekerjaan saya sering tidak sesuai dengan standar mutu organisasi.					
14	Saya jarang memperhatikan detail dalam bekerja.					
15	Hasil kerja saya sering memerlukan perbaikan ulang.					
16	Saya tidak selalu memastikan pekerjaan selesai dengan benar sebelum dikumpulkan.					
17	Saya sering mengabaikan prosedur kerja yang berlaku.					
18	Kualitas pekerjaan saya cenderung menurun dalam situasi tertentu.					
19	Saya kurang konsisten dalam menjaga mutu pekerjaan.					
20	Saya tidak terlalu memprioritaskan kualitas hasil kerja.					

**c. Dimensi Ketepatan Waktu (10 Pernyataan)**

21	Saya sering terlambat menyelesaikan tugas yang diberikan.					
22	Saya kurang mampu mengatur waktu kerja dengan baik.					
23	Saya sering menunda penyelesaian pekerjaan.					
24	Saya kesulitan menentukan prioritas pekerjaan.					
25	Saya tidak selalu mematuhi jadwal kerja yang telah ditetapkan.					
26	Saya sering melewati tenggat waktu yang diberikan.					
27	Saya kurang disiplin dalam memanfaatkan waktu kerja.					
28	Saya membiarkan pekerjaan tertunda tanpa alasan yang jelas.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
29	Saya membutuhkan waktu lebih lama dari yang seharusnya untuk menyelesaikan tugas.					
30	Saya sering menyelesaikan tugas mendekati atau melewati batas waktu.					
<b>d. Dimensi Efektivitas dan Efisiensi (10 Pernyataan)</b>						
31	Saya sering membuang waktu saat bekerja.					
32	Saya kurang optimal dalam memanfaatkan sumber daya kerja.					
33	Saya sering melakukan kesalahan yang menyebabkan pekerjaan ulang.					
34	Saya bekerja tanpa perencanaan yang jelas.					
35	Saya membutuhkan usaha lebih besar untuk mencapai hasil yang seharusnya bisa dicapai dengan lebih efisien.					
36	Saya kurang mampu bekerja secara sistematis.					
37	Saya sering memerlukan arahan berulang untuk menyelesaikan tugas.					
38	Saya tidak berusaha mencari cara untuk meningkatkan efisiensi kerja.					
39	Saya kurang efektif dalam mencapai tujuan pekerjaan.					
40	Saya sering menggunakan waktu kerja untuk hal-hal yang tidak produktif.					
<b>e. Dimensi Adaptabilitas (10 Pernyataan)</b>						
41	Saya kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan organisasi.					
42	Saya lambat beradaptasi dengan teknologi baru.					
43	Saya enggan mempelajari keterampilan baru yang diperlukan dalam pekerjaan.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
44	Saya merasa terganggu ketika terjadi perubahan dalam lingkungan kerja.					
45	Saya kurang siap menerima tugas baru.					
46	Saya tidak nyaman bekerja dalam situasi yang tidak pasti.					
47	Saya sulit menyesuaikan diri dengan perubahan prosedur kerja.					
48	Saya cenderung menolak perubahan dalam pekerjaan.					
49	Saya kurang terbuka terhadap saran atau umpan balik.					
50	Saya kesulitan mengubah strategi kerja ketika menghadapi tantangan baru.					

**DUMMYY**



# BAB 7

## KOMITMEN ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL COMMITMENT*)

### A. Pendahuluan

Perkembangan organisasi modern pada abad ke-21 ditandai oleh transformasi struktural dan kultural yang sangat dinamis. Globalisasi ekonomi, revolusi industri 4.0, digitalisasi proses bisnis, serta perubahan pola kerja (*remote working dan hybrid system*) telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusianya. Dalam konteks tersebut, keberhasilan organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh keunggulan teknologi atau modal finansial, melainkan oleh kualitas dan keterikatan psikologis sumber daya manusia terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Salah satu konstruk psikologis yang paling banyak diteliti dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi adalah komitmen organisasi (*organizational commitment*). Konstruk ini menjadi perhatian utama karena berhubungan langsung dengan stabilitas organisasi, produktivitas jangka panjang, retensi karyawan, serta keberlanjutan strategi organisasi. Organisasi yang memiliki tingkat komitmen karyawan tinggi cenderung menunjukkan tingkat *turnover* rendah, kepuasan kerja tinggi, serta

kinerja individu dan kolektif yang lebih optimal. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, menerima nilai-nilai yang dianut, serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Individu yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban kontraktual, tetapi juga menunjukkan keterlibatan emosional dan dedikasi yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Komitmen organisasi semakin meningkat seiring dengan tingginya mobilitas tenaga kerja dan meningkatnya fenomena *job hopping* pada generasi milenial dan generasi Z. Generasi kerja saat ini cenderung memiliki orientasi karier yang fleksibel, sehingga loyalitas terhadap organisasi tidak lagi bersifat otomatis atau jangka panjang. Dalam situasi ini, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat membangun dan mempertahankan komitmen karyawan secara berkelanjutan. Komitmen organisasi juga memiliki implikasi strategis terhadap efektivitas organisasi. Individu yang memiliki komitmen afektif yang kuat cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yaitu perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi tanpa secara langsung tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal. Komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan niat keluar (*turnover intention*), absensi, serta perilaku kerja kontraproduktif. Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi merupakan indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan kebijakan pengelolaan karyawan. Sistem kompensasi yang adil, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang suportif, serta kesempatan pengembangan karier merupakan faktor-faktor yang secara empiris terbukti meningkatkan komitmen karyawan. Komitmen organisasi tidak dapat dipisahkan dari strategi manajemen talenta dan pembangunan budaya organisasi yang berkelanjutan.

Komitmen terdiri atas beberapa dimensi psikologis yang berbeda namun saling berkaitan. Model tiga komponen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen menjadi kerangka teoretis dominan dalam menjelaskan bentuk-bentuk komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga dimensi ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai alasan seseorang bertahan dalam organisasi,

apakah karena keinginan, kebutuhan, atau kewajiban moral. Komitmen organisasi memperkaya pemahaman tentang hubungan individu–organisasi dalam kerangka psikologi kerja dan perilaku organisasi, pemahaman ini menjadi dasar dalam merancang kebijakan strategis untuk meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan stabilitas tenaga kerja.

Buku ajar ini disusun untuk memberikan pemahaman yang sistematis dan komprehensif mengenai konsep komitmen organisasi, berdasar definisi, ciri-ciri, faktor-faktor yang memengaruhi, hubungan dengan variabel lain, hingga implikasi manajerial dan operasionalisasinya dalam penelitian. Tanpa komitmen yang kuat, organisasi akan menghadapi risiko tingginya pergantian karyawan, menurunnya produktivitas, serta lemahnya kohesi internal. Sebaliknya, dengan komitmen yang tinggi, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif berbasis manusia yang berkelanjutan.

Kerangka konseptual Komitmen organisasi, yaitu:



Gambar 7.1  
Diagram Alur Konseptual Komitmen Organisasi

## **B. Pengertian atau Definisi Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Komitmen organisasi dipahami sebagai keterikatan psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Definisi ini menekankan tiga elemen utama, yaitu penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha demi organisasi, serta keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan.

Meyer mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mencirikan hubungan individu dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau mengakhiri keanggotaan. Definisi ini menegaskan bahwa komitmen bukan sekadar sikap positif, melainkan keadaan psikologis yang memengaruhi perilaku aktual, khususnya retensi. Robbins dan Judge menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuannya, serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Perspektif ini menekankan dimensi identifikasi dan loyalitas sebagai inti komitmen. Luthans mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan kepedulian terhadap keberhasilan dan kesejahteraan organisasi. Dalam konteks ini, komitmen dipahami sebagai bentuk investasi psikologis yang berkelanjutan. Allen dan Meyer mengemukakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tiga bentuk keterikatan, yaitu keterikatan emosional (*afektif*), pertimbangan biaya-manfaat (*continuance*), dan kewajiban moral (*normatif*). Ketiga bentuk ini menjelaskan alasan yang berbeda mengapa individu bertahan dalam organisasi karena ingin, membutuhkan, atau merasa berkewajiban. Komitmen organisasi memiliki dimensi afektif yang paling dominan dalam memprediksi kinerja dan perilaku kewargaan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen bukan hanya persoalan rasional, tetapi juga emosional. Cropanzano melalui

teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa komitmen berkembang ketika karyawan merasakan keadilan, dukungan organisasi, dan perlakuan yang menghargai kontribusi mereka. Dengan demikian, komitmen merupakan hasil interaksi timbal balik antara individu dan organisasi.

dasKomitmen organisasi dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan hasil organisasi. Artinya, komitmen berperan sebagai variabel mediasi antara kebijakan organisasi dan perilaku karyawan. Komitmen organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai sektor publik. Tjahjono menjelaskan bahwa dalam konteks budaya Indonesia yang menekankan nilai kebersamaan dan harmoni sosial, komitmen normatif seringkali memiliki peran signifikan karena individu merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia pada organisasi. Menurut teori identitas sosial, individu yang memandang organisasi sebagai bagian dari identitas dirinya akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat. Dalam kerangka ini, komitmen bukan hanya relasi kontraktual, melainkan integrasi identitas personal dan identitas organisasi.

Komitmen organisasi adalah kondisi psikologis multidimensional yang mencerminkan keterikatan emosional, pertimbangan rasional, dan kewajiban moral individu terhadap organisasi, yang memengaruhi keputusan untuk mempertahankan keanggotaan serta berkontribusi secara berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi bukan sekadar sikap positif terhadap tempat kerja, tetapi merupakan fondasi psikologis yang menentukan stabilitas organisasi, efektivitas manajemen sumber daya manusia, dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

### **C. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Komitmen organisasi sebagai konstruk psikologis tidak hanya dipahami melalui definisi konseptual, tetapi juga dapat dikenali melalui karakteristik atau ciri-ciri perilaku dan sikap yang ditunjukkan oleh individu dalam organisasi. Ciri-ciri tersebut mencerminkan tingkat keterikatan, loyalitas, serta kesediaan individu untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi, yaitu:

## 1. Identifikasi yang Kuat terhadap Nilai dan Tujuan Organisasi

Salah satu ciri utama komitmen organisasi adalah adanya identifikasi yang mendalam terhadap nilai, visi, dan tujuan organisasi. Individu yang berkomitmen tinggi tidak sekadar memahami tujuan organisasi secara formal, tetapi juga menginternalisasikannya sebagai bagian dari orientasi pribadinya. Porter menekankan bahwa identifikasi terhadap nilai organisasi merupakan fondasi awal terbentuknya komitmen. Ketika individu merasakan keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi, maka keterikatan psikologis cenderung meningkat. Robbins dan Judge menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan menunjukkan kebanggaan terhadap organisasinya dan secara aktif mendukung pencapaian tujuan strategis. Identifikasi ini juga berkaitan erat dengan teori identitas sosial, yang menjelaskan bahwa individu cenderung mempertahankan keanggotaan dalam kelompok yang memperkuat konsep dirinya.

## 2. Keinginan Kuat untuk Mempertahankan Keanggotaan

Ciri berikutnya adalah adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi dalam jangka panjang. Meyer menegaskan bahwa komitmen organisasi berhubungan langsung dengan niat bertahan (*intention to stay*). Individu yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan resistensi terhadap tawaran eksternal dan memiliki kecenderungan rendah untuk meninggalkan organisasi. Komitmen afektif secara signifikan menurunkan *turnover intention*. Sutanto dan Gunawan menemukan bahwa pegawai sektor publik dengan tingkat komitmen tinggi menunjukkan stabilitas karier yang lebih konsisten dibandingkan pegawai dengan komitmen rendah.

## 3. Kesiediaan Berusaha Lebih (*Extra Effort*)

Komitmen organisasi juga tercermin dari kesiediaan individu untuk memberikan usaha tambahan melampaui tuntutan formal pekerjaan. Luthans menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen tidak hanya memenuhi kewajiban kontraktual, tetapi juga menunjukkan dedikasi ekstra demi keberhasilan organisasi. Ciri ini sering dikaitkan dengan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yaitu perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Individu dengan komitmen

tinggi cenderung membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

#### **4. Loyalitas dan Rasa Memiliki (*Sense of Belonging*)**

Komitmen organisasi ditandai oleh loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Allen dan Meyer menjelaskan bahwa keterikatan emosional (*affective commitment*) menciptakan perasaan menjadi bagian dari organisasi. Individu tidak hanya bekerja untuk organisasi, tetapi merasa bahwa organisasi merupakan bagian dari identitas dirinya. Dalam konteks budaya kolektivistik seperti Indonesia, loyalitas seringkali diperkuat oleh norma sosial dan nilai kebersamaan. Hal ini memperkuat dimensi normatif dalam komitmen organisasi.

#### **5. Penerimaan terhadap Kebijakan dan Perubahan Organisasi**

Kesediaan menerima kebijakan dan perubahan organisasi secara konstruktif. Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung mendukung keputusan manajemen dan menunjukkan sikap adaptif terhadap perubahan. Meyer menjelaskan bahwa komitmen meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi transformasi organisasi. Studi Wang menunjukkan bahwa komitmen profesional dan organisasi secara simultan memperkuat kesiapan perubahan (*readiness for change*).

#### **6. Rendahnya Perilaku Kontraproduktif**

Komitmen organisasi yang tinggi berasosiasi dengan rendahnya perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*). Individu yang memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi cenderung menghindari tindakan yang merugikan organisasi. Komitmen afektif memiliki korelasi negatif signifikan dengan perilaku menyimpang di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal berbasis nilai.

#### **7. Konsistensi Sikap dan Perilaku Positif terhadap Organisasi**

Komitmen organisasi juga ditandai dengan konsistensi antara sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Individu yang berkomitmen tidak hanya mengekspresikan dukungan secara verbal, tetapi juga menunjukkan

konsistensi dalam tindakan sehari-hari. Menurut teori pertukaran sosial, ketika organisasi memberikan dukungan dan keadilan, karyawan membalas dengan komitmen dan perilaku positif yang konsisten.

## **8. Keterlibatan Emosional dalam Aktivitas Organisasi**

Keterlibatan emosional yang aktif dalam aktivitas organisasi, karena karyawan dengan komitmen tinggi menunjukkan antusiasme dalam mengikuti program organisasi, pelatihan, maupun kegiatan pengembangan. Albrecht menyatakan bahwa komitmen berkaitan erat dengan employee engagement, meskipun keduanya merupakan konstruk yang berbeda. Komitmen mencerminkan keterikatan jangka panjang, sedangkan engagement lebih berkaitan dengan energi dan keterlibatan kerja sehari-hari secara multidimensional yang terwujud dalam sikap, niat, dan perilaku nyata individu.

## **D. Jenis-jenis Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Perkembangan teori menunjukkan bahwa individu dapat bertahan dalam organisasi karena alasan yang berbeda-beda: keterikatan emosional, pertimbangan rasional, kewajiban moral, identitas profesional, maupun orientasi karier. Oleh karena itu, jenis-jenis komitmen organisasi dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia secara lebih tepat sasaran. Klasifikasi komitmen organisasi berkembang dari model tiga komponen menuju pendekatan yang lebih kontekstual dan integratif. Ada beberapa jenis-jenis komitmen organisasi, yaitu:

### **1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)**

Komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang didasarkan pada keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Individu bertahan karena mereka ingin tetap menjadi bagian dari organisasi. Meyer dan Allen menjelaskan bahwa dimensi ini mencerminkan perasaan bangga, keterlibatan, dan identifikasi terhadap organisasi. Meyer dalam revisi model tiga komponen menegaskan bahwa komitmen afektif adalah prediktor paling kuat terhadap kinerja dan retensi karyawan. Individu dengan komitmen afektif tinggi menunjukkan loyalitas sukarela, partisipasi aktif,

serta perilaku kewargaan organisasi. Robbins dan Judge menyatakan bahwa komitmen afektif berhubungan erat dengan keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Dalam konteks psikologi kerja, komitmen ini bersumber dari pengalaman kerja positif, dukungan organisasi, dan kepemimpinan yang inspiratif. Kim dan Beehr menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi negatif signifikan dengan turnover intention dan berkorelasi positif dengan kinerja kontekstual.

## 2. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai biaya dan manfaat apabila individu meninggalkan organisasi. Individu bertahan karena mereka membutuhkan organisasi tersebut. Allen dan Meyer, Komitmen Berkelanjutan muncul ketika individu telah melakukan investasi signifikan baik dalam bentuk waktu, pengalaman, maupun manfaat finansial yang akan hilang jika keluar dari organisasi. Investasi tersebut dapat berupa senioritas, tunjangan, jaringan profesional, atau reputasi karier. Meyer menegaskan bahwa meskipun komitmen berkelanjutan dapat menurunkan tingkat turnover, dampaknya terhadap kinerja tidak sekuat komitmen afektif. Individu mungkin bertahan, tetapi tidak selalu menunjukkan dedikasi tinggi. Sutanto dan Gunawan menemukan bahwa pada sektor publik Indonesia, komitmen berkelanjutan sering dipengaruhi oleh faktor keamanan kerja dan sistem pensiun.

## 3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif didasarkan pada perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Individu bertahan karena mereka merasa seharusnya bertahan. Meyer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen normatif berkembang melalui proses sosialisasi organisasi, nilai budaya, serta pengalaman dukungan yang dirasakan individu. Individu merasa memiliki hutang moral terhadap organisasi yang telah memberikan kesempatan atau dukungan. Komitmen normatif memiliki peran signifikan karena nilai loyalitas dan kewajiban sosial cenderung lebih kuat. Pratiwi dan Rahardjo juga menunjukkan bahwa norma sosial dan kepemimpinan paternalistik dapat memperkuat komitmen normatif.

#### **4. *Professional Commitment (Komitmen Profesional)***

Perkembangan literatur kontemporer memperluas konsep komitmen ke ranah profesional. Komitmen profesional merujuk pada keterikatan individu terhadap profesi atau bidang keahliannya, bukan semata terhadap organisasi. Wang menjelaskan bahwa komitmen profesional dapat berjalan paralel atau bahkan bersaing dengan komitmen organisasi. Dalam beberapa kasus, individu lebih berkomitmen pada standar profesinya dibandingkan kebijakan organisasi. Studi Albrecht menunjukkan bahwa keseimbangan antara komitmen profesional dan organisasi meningkatkan kinerja inovatif.

#### **5. *Career Commitment (Komitmen Karier)***

Komitmen karier merujuk pada dedikasi individu terhadap jalur karier jangka panjangnya. Individu yang memiliki komitmen karier tinggi cenderung mencari organisasi yang mendukung pengembangan profesionalnya. Menurut teori identitas sosial, komitmen karier berkaitan dengan pembentukan identitas diri melalui peran profesional. Dalam konteks organisasi modern yang fleksibel, komitmen karier sering menjadi determinan penting dalam keputusan bertahan atau berpindah kerja.

#### **6. *Team Commitment (Komitmen Tim)***

Selain komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan, literatur terbaru juga mengidentifikasi komitmen terhadap unit kerja atau tim. Komitmen tim mencerminkan keterikatan individu terhadap kelompok kerja langsungnya. Komitmen tim dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja kolektif. Individu mungkin memiliki komitmen tinggi terhadap tim meskipun komitmen terhadap organisasi lebih rendah.

#### **7. *Organizational Identification Based Commitment***

Pendekatan modern melihat komitmen sebagai bagian dari identifikasi organisasi. Ashforth menjelaskan bahwa ketika individu memandang keberhasilan organisasi sebagai bagian dari identitas dirinya, maka komitmen menjadi lebih mendalam dan stabil.

## **E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Komitmen organisasi tidak terbentuk secara spontan, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks antara karakteristik individu, pengalaman kerja, serta sistem dan budaya organisasi. Literatur klasik dan kontemporer menunjukkan bahwa komitmen berkembang melalui proses psikologis yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu, determinan komitmen organisasi menjadi krusial dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada retensi dan keberlanjutan kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar: (1) faktor individu, (2) faktor pekerjaan, dan (3) faktor organisasi.

### **1. Faktor Individu**

- a. Kepuasan Kerja, merupakan prediktor paling konsisten terhadap komitmen organisasi. Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung mengembangkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Meyer, kepuasan kerja be menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang positif memperkuat identifikasi terhadap organisasi. Dalam konteks Indonesia, penelitian Sutanto dan Gunawan menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada sektor publik.
- b. Motivasi Intrinsik, yaitu dorongan internal untuk melakukan pekerjaan karena nilai dan maknanya, berkontribusi terhadap terbentuknya komitmen afektif. Luthans menegaskan bahwa individu yang merasakan makna kerja cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih kuat. Kim dan Beehr menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi.
- c. Kepribadian, karakteristik kepribadian seperti conscientiousness dan agreeableness memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi. Individu yang memiliki orientasi tanggung jawab

dan stabilitas emosional lebih mudah mengembangkan loyalitas terhadap organisasi.

- d. Nilai Pribadi dan Orientasi Budaya, keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi (person–organization fit) merupakan faktor penting dalam pembentukan komitmen. Ashforth menjelaskan bahwa kesesuaian nilai memperkuat identitas organisasi individu. Komitmen normatif cenderung lebih kuat karena adanya tekanan sosial dan nilai loyalitas.

## 2. Faktor Pekerjaan

- a. Desain Pekerjaan, karakteristik pekerjaan seperti variasi keterampilan, otonomi, dan makna tugas berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pekerjaan yang dirancang dengan baik meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi.
- b. Beban Kerja, beban kerja yang terlalu tinggi dapat menurunkan komitmen karena menimbulkan stres kerja. Sebaliknya, beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan keterlibatan.
- c. Otonomi Kerja, otonomi memberikan ruang bagi individu untuk mengambil keputusan dan mengelola tugas secara mandiri. Penelitian Albrecht menunjukkan bahwa otonomi meningkatkan komitmen afektif melalui peningkatan rasa kontrol dan kepercayaan diri.
- d. Kejelasan Peran, ketidakjelasan peran (role ambiguity) dapat mengurangi komitmen karena menciptakan ketidakpastian dan konflik peran. Meyer menemukan bahwa kejelasan peran berkorelasi positif dengan komitmen organisasi.

## 3. Faktor Organisasi

- a. Kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan komitmen organisasi melalui inspirasi visi, dukungan individu, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Banks dalam meta-analisisnya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen afektif.

- b. Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*), organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan memperkuat komitmen melalui mekanisme pertukaran sosial.
- c. Sistem Kompensasi dan Keadilan Organisasi, keadilan distributif dan prosedural memengaruhi komitmen melalui persepsi keadilan. Robbins dan Judge menyatakan bahwa ketidakadilan kompensasi dapat menurunkan komitmen normatif dan afektif.
- d. Budaya Organisasi, budaya yang mendukung kolaborasi, transparansi, dan inovasi memperkuat komitmen. Albrecht menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berperan sebagai fondasi pembentukan komitmen jangka panjang.
- e. Iklim Kerja, lingkungan kerja yang kondusif dan suportif meningkatkan kepuasan dan komitmen. Penelitian Pratiwi dan Rahardjo menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada sektor pendidikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disintesis dalam model integratif sebagai berikut:

- a. Faktor Individu: membentuk kesiapan psikologis untuk berkomitmen
- b. Faktor Pekerjaan: menciptakan pengalaman kerja yang bermakna
- c. Faktor Organisasi: memperkuat atau melemahkan keterikatan melalui sistem dan budaya

Model ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan hasil interaksi dinamis antara individu dan sistem organisasi. Faktor afektif, rasional, dan normatif saling berinteraksi dalam membentuk keputusan individu untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan komitmen karyawan perlu menerapkan pendekatan holistik yang mencakup perbaikan desain pekerjaan, penguatan kepemimpinan, sistem kompensasi yang adil, serta pembangunan budaya organisasi yang inklusif dan suportif.

## **F. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

### **1. Tujuan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan salah satu tujuan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Organisasi tidak hanya berupaya meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan, tetapi juga berupaya membangun keterikatan psikologis yang berkelanjutan antara individu dan organisasi. Tujuan utama dari pengembangan komitmen organisasi dapat dipahami dalam beberapa dimensi berikut:

#### **a. Meningkatkan Retensi dan Stabilitas Tenaga Kerja**

Salah satu tujuan fundamental komitmen organisasi adalah mengurangi tingkat pergantian karyawan (*turnover*). Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki niat bertahan (*intention to stay*) yang kuat. Dengan demikian, organisasi dapat menjaga stabilitas struktur kerja dan mengurangi biaya rekrutmen serta pelatihan ulang.

Retensi yang tinggi juga mendukung keberlanjutan strategi organisasi karena pengetahuan dan pengalaman karyawan tetap terpelihara dalam sistem organisasi.

#### **b. Meningkatkan Kinerja Individu dan Kolektif**

Komitmen organisasi bertujuan mendorong individu untuk memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Individu yang berkomitmen tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas sesuai standar, tetapi juga menunjukkan dedikasi tambahan dalam bentuk inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab.

Secara kolektif, tingkat komitmen yang tinggi menciptakan budaya kerja yang solid dan sinergis, sehingga meningkatkan efektivitas tim dan organisasi secara keseluruhan.

#### **c. Membangun Loyalitas dan Identifikasi Organisasi**

Tujuan lainnya adalah membentuk loyalitas jangka panjang. Komitmen organisasi mendorong individu untuk mengidentifikasi dirinya dengan nilai dan visi organisasi. Ketika identifikasi ini terbentuk, organisasi

bukan lagi sekadar tempat bekerja, tetapi menjadi bagian dari identitas profesional individu.

d. Mengurangi Perilaku Kerja Kontraproduktif

Komitmen organisasi juga bertujuan menekan perilaku menyimpang seperti ketidakhadiran tanpa alasan, sabotase, atau pelanggaran etika kerja. Individu yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung menghindari tindakan yang merugikan organisasi.

e. Mendukung Keberlanjutan Organisasi

Dalam perspektif jangka panjang, komitmen organisasi menjadi fondasi keberlanjutan (*organizational sustainability*). Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan komitmen tinggi lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi krisis.

## 2. Manfaat Komitmen Organisasi

Selain memiliki tujuan strategis, komitmen organisasi memberikan manfaat nyata baik bagi individu maupun organisasi.

a. Manfaat bagi Organisasi

1) Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang berkomitmen cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas output.

2) Penurunan Turnover dan Biaya Operasional

Turnover yang rendah berarti organisasi dapat menghemat biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta biaya adaptasi karyawan baru.

3) Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Komitmen yang tinggi sering kali diikuti dengan perilaku kewargaan organisasi, seperti membantu rekan kerja dan menjaga reputasi organisasi. Perilaku ini meningkatkan efektivitas organisasi tanpa memerlukan kontrol formal tambahan.

4) Stabilitas Budaya Organisasi

Karyawan yang bertahan lama membantu menjaga konsistensi nilai dan budaya organisasi. Budaya yang stabil memudahkan organisasi dalam mengimplementasikan strategi jangka panjang.

5) Meningkatkan Reputasi Organisasi

Organisasi dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memiliki citra positif sebagai tempat kerja yang baik. Hal ini meningkatkan daya tarik organisasi dalam menarik talenta berkualitas.

b. Manfaat bagi Individu

1) Kepuasan dan Kesejahteraan Psikologis

Individu yang berkomitmen cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena adanya keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi.

2) Keamanan Kerja dan Stabilitas Karier

Komitmen jangka panjang sering kali memberikan stabilitas karier dan peluang pengembangan profesional yang lebih baik.

3) Pengembangan Kompetensi

Organisasi cenderung berinvestasi lebih besar pada karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi melalui pelatihan dan pengembangan karier.

4) Peningkatan Identitas Profesional

Komitmen organisasi membantu individu membangun identitas profesional yang kuat dan rasa bangga terhadap pekerjaannya.

## **G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

### **1. Variabel: Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah kondisi psikologis multidimensional yang mencerminkan keterikatan emosional, pertimbangan rasional, dan kewajiban moral individu terhadap organisasi, yang memengaruhi

keputusan untuk mempertahankan keanggotaan serta berkontribusi secara berkelanjutan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Konsep ini mengacu pada model tiga komponen Meyer dan Allen, yang hingga saat ini masih menjadi kerangka dominan dalam literatur perilaku organisasi.

## 2. Dimensi Komitmen Organisasi

Berdasarkan sintesis teori klasik dan kontemporer, komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama:

### a. Affective Commitment (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Individu bertahan karena memiliki rasa memiliki, bangga, dan terlibat secara emosional. Karakteristik utama:

- 1) Identifikasi terhadap nilai organisasi
- 2) Keterlibatan emosional
- 3) Rasa bangga menjadi bagian organisasi
- 4) Loyalitas berbasis keinginan (want to stay)

### b. Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan biaya dan konsekuensi jika meninggalkan organisasi. Individu bertahan karena adanya kebutuhan atau investasi yang telah ditanamkan. Karakteristik utama:

- 1) Pertimbangan kerugian finansial
- 2) Minimnya alternatif pekerjaan
- 3) Investasi waktu dan pengalaman
- 4) Loyalitas berbasis kebutuhan (need to stay)

### c. Normative Commitment (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif adalah keterikatan yang didasarkan pada rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Karakteristik utama:

- 1) Rasa tanggung jawab moral
- 2) Loyalitas karena nilai sosial
- 3) Norma timbal balik
- 4) Loyalitas berbasis kewajiban (ought to stay)

### 3. Indikator Operasional Komitmen Organisasi

Untuk keperluan penelitian kuantitatif, masing-masing dimensi dioperasionalkan ke dalam indikator yang dapat diukur menggunakan skala Likert (1–5).

#### a. Indikator Affective Commitment

- 1) Rasa bangga terhadap organisasi
- 2) Keterikatan emosional terhadap organisasi
- 3) Rasa memiliki terhadap organisasi
- 4) Identifikasi terhadap visi dan misi organisasi
- 5) Keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi
- 6) Kebahagiaan bekerja di organisasi
- 7) Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi
- 8) Loyalitas berbasis kemauan pribadi

#### b. Indikator Continuance Commitment

- 1) Pertimbangan kehilangan manfaat finansial
- 2) Ketergantungan pada fasilitas organisasi
- 3) Investasi waktu dan pengalaman
- 4) Minimnya alternatif pekerjaan lain
- 5) Risiko kehilangan senioritas
- 6) Pertimbangan stabilitas ekonomi
- 7) Kerugian sosial jika keluar
- 8) Perhitungan biaya pindah kerja

#### c. Indikator Normative Commitment

- 1) Rasa kewajiban moral untuk bertahan
- 2) Loyalitas karena norma sosial

- 3) Tanggung jawab terhadap organisasi
- 4) Kesadaran akan kontribusi organisasi
- 5) Rasa tidak enak hati jika meninggalkan organisasi
- 6) Norma balas jasa
- 7) Komitmen berbasis nilai etika
- 8) Kesetiaan sebagai prinsip pribadi

Tabel 9. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Komitmen Organisasi	Affective Commitment	Bangga, identifikasi nilai, rasa memiliki, keterikatan emosional, keinginan bertahan
	Continuance Commitment	Pertimbangan biaya, investasi karier, kehilangan manfaat, stabilitas finansial
	Normative Commitment	Kewajiban moral, loyalitas normatif, tanggung jawab sosial, norma timbal balik

## H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

### Kuesioner Komitmen Organisasi

(Seluruh Item Positif)

#### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada salah satu pilihan berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Affective Commitment (17 Item)</b>						
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
2	Saya memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi ini.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
3	Saya merasa senang bekerja di organisasi ini.					
4	Saya merasa organisasi ini memiliki arti penting bagi saya secara pribadi.					
5	Saya merasa nilai-nilai organisasi ini sesuai dengan nilai pribadi saya.					
6	Saya merasa terlibat dalam setiap perkembangan organisasi.					
7	Saya merasa memiliki organisasi ini.					
8	Saya ingin tetap bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang.					
9	Saya merasa bahagia ketika organisasi ini mencapai keberhasilan.					
10	Saya bersedia mendukung organisasi ini dalam berbagai situasi.					
11	Saya merasa identitas diri saya berkaitan dengan organisasi ini.					
12	Saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi ini.					
13	Saya merasa nyaman bekerja di organisasi ini.					
14	Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi ini.					
15	Saya merasa termotivasi untuk berkontribusi demi kemajuan organisasi.					
16	Saya merasa organisasi ini seperti rumah kedua bagi saya.					
17	Saya merasa bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini.					
<b>b. Continuance Commitment (17 Item)</b>						
18	Saya mempertimbangkan stabilitas ekonomi yang saya peroleh dari organisasi ini.					
19	Saya telah menginvestasikan banyak waktu dalam organisasi ini.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
20	Saya telah menginvestasikan banyak tenaga dan pengalaman di organisasi ini.					
21	Saya mempertimbangkan manfaat finansial sebelum memutuskan keluar.					
22	Saya mempertimbangkan fasilitas yang diberikan organisasi ini.					
23	Saya merasa organisasi ini memberikan keamanan kerja bagi saya.					
24	Saya mempertimbangkan masa depan karier saya di organisasi ini.					
25	Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini karena manfaat yang saya peroleh.					
26	Saya mempertimbangkan risiko kehilangan senioritas jika keluar.					
27	Saya mempertimbangkan dampak finansial jika meninggalkan organisasi ini.					
28	Saya melihat organisasi ini sebagai tempat yang stabil untuk karier saya.					
29	Saya mempertimbangkan pengalaman yang telah saya peroleh di organisasi ini.					
30	Saya mempertimbangkan hubungan profesional yang telah saya bangun di sini.					
31	Saya mempertimbangkan peluang pengembangan karier yang tersedia di organisasi ini.					
32	Saya mempertimbangkan konsekuensi pribadi sebelum mengambil keputusan untuk keluar.					
33	Saya melihat organisasi ini sebagai investasi jangka panjang bagi karier saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
34	Saya merasa keberlanjutan karier saya berkaitan dengan organisasi ini.					
<b>c. Normative Commitment (16 Item)</b>						
35	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi ini.					
36	Saya merasa bertanggung jawab untuk mendukung keberlangsungan organisasi ini.					
37	Saya merasa tidak etis jika meninggalkan organisasi ini begitu saja.					
38	Saya merasa perlu membalas kesempatan yang telah diberikan organisasi ini.					
39	Saya merasa loyalitas terhadap organisasi adalah prinsip penting.					
40	Saya merasa memiliki tanggung jawab sosial terhadap organisasi ini.					
41	Saya merasa wajib mempertahankan keanggotaan saya di organisasi ini.					
42	Saya merasa berkewajiban untuk berkontribusi secara maksimal.					
43	Saya merasa bertahan di organisasi ini adalah keputusan yang benar secara moral.					
44	Saya merasa kesetiaan terhadap organisasi mencerminkan integritas pribadi saya.					
45	Saya merasa perlu menghargai investasi organisasi terhadap diri saya.					
46	Saya merasa memiliki komitmen etis terhadap organisasi ini.					
47	Saya merasa bertahan di organisasi ini adalah bentuk tanggung jawab profesional.					
48	Saya merasa penting untuk menjaga kepercayaan organisasi kepada saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
49	Saya merasa memiliki kewajiban untuk menjaga reputasi organisasi.					
50	Saya merasa tetap bekerja di organisasi ini adalah bentuk dedikasi saya.					

### Rekapitulasi Jumlah Item

Dimensi	Jumlah Item
Affective Commitment	17
Continuance Commitment	17
Normative Commitment	16
Total	50

### Kuesioner Komitmen Organisasi

(Seluruh Item Negatif / Reverse Items)

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda (✓) pada salah satu pilihan berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Affective Commitment (17 Item Negatif)</b>						
1	Saya tidak merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
2	Saya tidak memiliki keterikatan emosional dengan organisasi ini.					
3	Saya merasa organisasi ini tidak berarti bagi saya secara pribadi.					
4	Saya tidak merasa senang bekerja di organisasi ini.					
5	Nilai-nilai organisasi ini tidak sesuai dengan nilai pribadi saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
6	Saya tidak merasa terlibat dalam perkembangan organisasi.					
7	Saya tidak merasa memiliki organisasi ini.					
8	Saya tidak memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi ini.					
9	Keberhasilan organisasi ini tidak memberi saya kebahagiaan.					
10	Saya tidak merasa identitas diri saya berkaitan dengan organisasi ini.					
11	Saya merasa tidak nyaman bekerja di organisasi ini.					
12	Saya tidak merasa menjadi bagian penting dari organisasi ini.					
13	Saya tidak memiliki loyalitas khusus terhadap organisasi ini.					
14	Saya tidak merasa termotivasi untuk berkontribusi bagi kemajuan organisasi.					
15	Organisasi ini tidak memiliki makna emosional bagi saya.					
16	Saya tidak merasa terikat secara pribadi dengan organisasi ini.					
17	Saya tidak peduli terhadap masa depan organisasi ini.					
<b>b. Continuance Commitment (17 Item Negatif)</b>						
18	Saya tidak merasa akan kehilangan sesuatu yang berarti jika meninggalkan organisasi ini.					
19	Saya tidak merasa memiliki investasi penting di organisasi ini.					
20	Saya tidak mempertimbangkan manfaat finansial sebelum memutuskan keluar.					
21	Saya merasa mudah meninggalkan organisasi ini kapan saja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
22	Saya tidak bergantung pada organisasi ini untuk stabilitas ekonomi saya.					
23	Saya tidak melihat organisasi ini sebagai tempat yang aman untuk karier saya.					
24	Saya tidak merasa ada risiko besar jika saya keluar dari organisasi ini.					
25	Saya tidak mempertimbangkan masa depan karier saya di organisasi ini.					
26	Saya tidak merasa kehilangan senioritas sebagai hal yang penting.					
27	Saya tidak merasa fasilitas organisasi ini menjadi alasan untuk bertahan.					
28	Saya tidak mempertimbangkan hubungan profesional yang telah saya bangun di sini.					
29	Saya tidak merasa ada konsekuensi pribadi jika meninggalkan organisasi ini.					
30	Saya merasa dapat dengan mudah menemukan pekerjaan lain yang setara.					
31	Saya tidak melihat organisasi ini sebagai investasi jangka panjang.					
32	Saya tidak merasa pengalaman saya di organisasi ini mengikat saya.					
33	Saya tidak mempertimbangkan dampak finansial jika berhenti bekerja di sini.					
34	Saya tidak merasa ada hambatan berarti untuk keluar dari organisasi ini.					
<b>c. Normative Commitment (16 Item Negatif)</b>						
35	Saya tidak merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi ini.					
36	Saya tidak merasa bertanggung jawab atas keberlangsungan organisasi ini.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
37	Saya tidak merasa bersalah jika meninggalkan organisasi ini.					
38	Saya tidak merasa perlu membalas kesempatan yang telah diberikan organisasi ini.					
39	Loyalitas terhadap organisasi bukanlah prinsip penting bagi saya.					
40	Saya tidak merasa memiliki tanggung jawab sosial terhadap organisasi ini.					
41	Saya tidak merasa wajib mempertahankan keanggotaan saya di organisasi ini.					
42	Saya tidak merasa bertahan di organisasi ini adalah keputusan moral.					
43	Saya tidak merasa kesetiaan terhadap organisasi mencerminkan integritas pribadi saya.					
44	Saya tidak merasa perlu menjaga kepercayaan organisasi kepada saya.					
45	Saya tidak merasa perlu menghargai investasi organisasi terhadap diri saya.					
46	Saya tidak merasa memiliki komitmen etis terhadap organisasi ini.					
47	Saya tidak merasa perlu menjaga reputasi organisasi ini.					
48	Saya tidak merasa bertahan di organisasi ini adalah bentuk tanggung jawab profesional.					
49	Saya tidak merasa ada kewajiban pribadi untuk tetap bekerja di sini.					
50	Saya tidak merasa memiliki dedikasi moral terhadap organisasi ini.					

## Reverse Scoring (WAJIB DIBALIK)

Karena seluruh item bersifat negatif, maka skor harus dibalik sebelum analisis.

Skor Asli	Skor Setelah Reverse
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

## Sumber Referensi

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee engagement and organizational commitment. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(3), 1–21.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory. *Journal of Management*, 43(2), 1–27.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Organizational commitment and turnover intention. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100915.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component model of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2022). Revisiting the three-component model. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 1–24.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Pratiwi, N. P., & Rahardjo, M. (2022). Komitmen normatif dalam organisasi publik. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(2), 145–158.
- Pratiwi, N. P., & Rahardjo, M. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(2), 145–158.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

- Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2021). Komitmen organisasi dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 512–523.
- Tjahjono, H. K. (2020). Komitmen organisasi dalam konteks Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 1–10.
- Wang, H., et al. (2021). Professional and organizational commitment: A dual perspective model. *Frontiers in Psychology*, 12, 742356.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment and counterproductive behavior. *International Journal of Business Research*, 17(4), 1–12.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Organizational citizenship behavior and commitment. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 5(3), 1–10.

DUMMMY



# BAB 8

## TURNOVER INTENTION

### A. Pendahuluan

Dalam era kompetisi global dan transformasi organisasi yang semakin dinamis, keberlanjutan kinerja organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau kekuatan modal finansial, tetapi sangat bergantung pada stabilitas dan kualitas sumber daya manusia. Karyawan sebagai aset strategis memegang peranan sentral dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun demikian, tantangan besar yang dihadapi organisasi modern adalah tingginya mobilitas tenaga kerja, yang tercermin melalui meningkatnya fenomena turnover intention. *Turnover intention* merupakan kecenderungan psikologis individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Konsep ini menjadi perhatian utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia karena niat untuk keluar sering kali menjadi indikator awal dari terjadinya turnover aktual. Organisasi yang gagal mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor yang memicu niat berpindah berisiko mengalami kehilangan talenta, penurunan produktivitas, serta meningkatnya biaya operasional. Robbins dan Judge menegaskan bahwa turnover intention tidak hanya berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan,

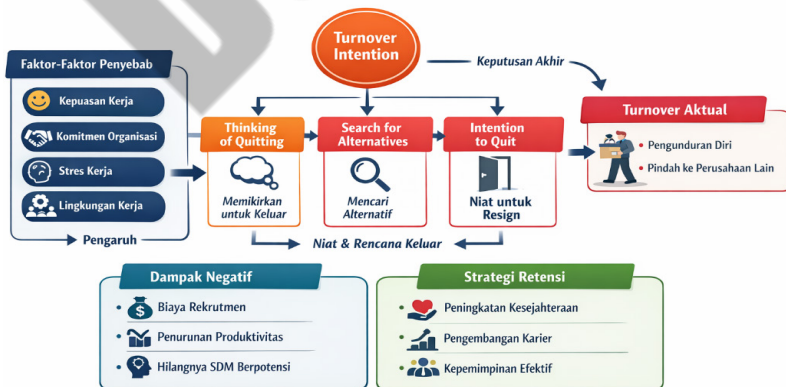
kepemimpinan, komitmen organisasi, serta peluang pengembangan karier. Dengan kata lain, niat berpindah merupakan refleksi dari evaluasi menyeluruh individu terhadap pengalaman kerjanya. *Turnover* berakar pada model proses kognitif yang dikembangkan oleh Mobley, yang menjelaskan bahwa sebelum seseorang benar-benar meninggalkan organisasi, terdapat tahapan psikologis berupa evaluasi kerja, munculnya ketidakpuasan, pemikiran untuk keluar, hingga pembentukan niat resign. Model ini menjadi landasan konseptual bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan antara sikap kerja dan perilaku keluar dari organisasi. *Turnover intention* merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individu, pekerjaan, dan organisasi.

Hom, *Turnover* menekankan bahwa niat keluar bukan sekadar akibat ketidakpuasan, melainkan juga hasil dari dinamika komitmen, keterikatan kerja (work engagement), serta peluang eksternal di pasar tenaga kerja. Dalam konteks globalisasi dan generasi tenaga kerja baru, dinamika turnover intention semakin kompleks, generasi milenial dan generasi Z, misalnya; menunjukkan tingkat mobilitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Hal ini berkaitan dengan orientasi karier yang lebih fleksibel, pencarian makna kerja, serta kebutuhan akan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajerial yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Secara psikologis *turnover intention* merupakan manifestasi dari ketidaksesuaian antara harapan individu dan realitas organisasi. Teori pertukaran sosial (social exchange theory) menjelaskan bahwa hubungan kerja didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika individu merasa bahwa kontribusinya tidak dihargai secara adil, maka komitmen terhadap organisasi akan menurun dan niat berpindah meningkat. *Turnover intention* memiliki korelasi negatif dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja. Individu yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi cenderung memiliki niat keluar yang rendah. Ketidakjelasan peran, beban kerja berlebihan, serta kepemimpinan yang tidak suportif meningkatkan kemungkinan munculnya niat resign. Dampak dari Turnover intention tidak hanya bersifat individual, tetapi juga organisasi. Tingginya tingkat niat berpindah dapat menurunkan moral kerja, mengganggu stabilitas tim, serta menghambat

transfer pengetahuan. Lebih jauh lagi, turnover aktual menimbulkan biaya signifikan dalam bentuk rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru. Oleh karena itu, memahami Turnover intention sebagai fenomena preventif menjadi langkah strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

*Turnover intention* digunakan sebagai variabel dependen dalam studi perilaku organisasi karena lebih mudah diukur dibandingkan *turnover* aktual. Tett dan Meyer menunjukkan bahwa niat berpindah merupakan prediktor paling konsisten terhadap perilaku keluar yang sebenarnya. Oleh sebab itu, pengukuran *Turnover intention* memberikan gambaran awal mengenai stabilitas tenaga kerja dalam organisasi. Kompleksitas faktor penyebab dan berdampak terhadap keberlanjutan organisasi, karena relevan dan mendesak. Organisasi perlu mengembangkan strategi berbasis bukti empiris untuk mengurangi niat berpindah melalui peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, serta perbaikan sistem kepemimpinan dan keadilan organisasi. *Turnover intention* dapat dipahami sebagai refleksi evaluatif individu terhadap hubungan kerja yang sedang dijalannya. Ketika individu menilai bahwa organisasi tidak lagi memenuhi harapan profesional maupun psikologisnya, maka terbentuklah niat untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu, upaya pencegahan Turnover intention tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan melalui pendekatan sistemik yang mencakup dimensi individu, pekerjaan, dan organisasi secara terpadu.

### Konseptual Turnover Intention



Gambar 8.1  
Diagram Alur Konseptual *Turnover Intention*

## B. Pengertian dan Definisi *Turnover Intention*

### 1. Perspektif Konseptual Awal

*Turnover intention* merupakan konsep sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi karena berkaitan langsung dengan stabilitas tenaga kerja. Secara umum, *Turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan sadar dan terencana individu untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dalam periode tertentu. Konseptualisasi awal *Turnover intention* dikemukakan oleh Mobley, yang menjelaskan bahwa sebelum terjadinya perilaku keluar (*actual turnover*), terdapat proses kognitif yang melibatkan evaluasi terhadap pekerjaan, munculnya ketidakpuasan, pemikiran untuk berhenti, serta pembentukan niat untuk keluar. Dalam model tersebut, *Turnover intention* diposisikan sebagai tahap akhir sebelum keputusan resign diambil. Tett dan Meyer mempertegas bahwa *Turnover intention* sebagai prediktor paling konsisten terhadap turnover aktual. Niat berpindah mencerminkan kesiapan psikologis individu untuk mengakhiri hubungan kerja secara sukarela.

### 2. Definisi dalam Literatur Perilaku Organisasi Modern

Dalam literatur kontemporer, *Turnover intention* dipahami sebagai konstruk sikap (*attitudinal construct*) yang mencerminkan kemungkinan individu secara sukarela meninggalkan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa niat berpindah merupakan evaluasi kognitif terhadap keberlanjutan hubungan kerja. Dessler mendefinisikan *Turnover intention* sebagai indikasi awal ketidaksiharan antara harapan karyawan dan kondisi organisasi. Ketika persepsi terhadap kompensasi, kepemimpinan, atau peluang pengembangan tidak sesuai dengan ekspektasi, maka individu cenderung mengembangkan niat untuk mencari alternatif pekerjaan. Hom, dalam tinjauan komprehensif satu abad penelitian *turnover*, mendefinisikan *Turnover intention* sebagai kecenderungan psikologis yang mencakup pemikiran, perencanaan, dan kesiapan untuk meninggalkan organisasi. Mereka menegaskan bahwa niat keluar bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh faktor afektif, kognitif, serta kontekstual.

### 3. Perspektif Psikologis dan Teoretis

Dari sudut pandang psikologi kerja, *Turnover intention* merupakan manifestasi dari proses evaluatif yang melibatkan ketidakpuasan kerja dan rendahnya komitmen organisasi. Individu dengan komitmen afektif rendah cenderung memiliki probabilitas niat keluar yang lebih tinggi. Teori pertukaran sosial (social exchange theory) menjelaskan bahwa hubungan kerja dibangun atas dasar timbal balik. Ketika individu merasa kontribusinya tidak dihargai secara adil, maka keseimbangan pertukaran terganggu dan niat keluar meningkat. Sementara itu, teori keadilan organisasi menyatakan bahwa persepsi ketidakadilan distributif maupun prosedural dapat memicu ketidakpuasan yang berujung pada *Turnover intention*.

### 4. Definisi dalam Perspektif Empiris Kontemporer

*Turnover intention* merupakan indikator dini dari instabilitas organisasi. Kim dan Beehr mendefinisikan *Turnover intention* sebagai niat karyawan untuk secara aktif mencari pekerjaan alternatif dan mempertimbangkan pengunduran diri. Lee menyatakan bahwa *Turnover intention* adalah respons perilaku terhadap tekanan kerja dan ketidakjelasan peran. Dalam studi longitudinal, ditemukan bahwa individu yang secara konsisten menyatakan niat keluar memiliki probabilitas tinggi untuk benar-benar *resign*. Griffeth *Turnover intention* memiliki korelasi kuat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta menjadi mediator antara faktor organisasi dan perilaku keluar aktual.

Jadi *Turnover intention* adalah kecenderungan psikologis yang bersifat sadar, terencana, dan evaluatif, yang mencerminkan keinginan individu untuk mengakhiri hubungan kerja secara sukarela sebagai respons terhadap pengalaman kerja dan persepsi terhadap organisasi. Pemahaman *Turnover intention* memiliki implikasi strategis karena variabel ini lebih mudah diukur dibandingkan turnover aktual. Organisasi dapat menggunakan survei untuk mengidentifikasi tingkat niat keluar dan melakukan intervensi preventif sebelum terjadi kehilangan talenta. *Turnover intention* bukan sekadar indikator ketidakpuasan, tetapi refleksi menyeluruh atas kualitas hubungan individu dan organisasi.

### C. Ciri-ciri *Turnover Intention*

*Turnover intention* merupakan fenomena psikologis yang dapat diidentifikasi melalui sejumlah indikator perilaku dan kognitif sebelum individu benar-benar meninggalkan organisasi. Pemahaman mengenai ciri-ciri *Turnover intention* menjadi penting karena variabel ini sering kali berfungsi sebagai *early warning system* bagi organisasi. Niat berpindah memiliki karakteristik yang dapat diamati melalui sikap, persepsi, dan kecenderungan perilaku karyawan. *Turnover intention* ditandai oleh adanya proses kognitif evaluatif yang berkembang secara bertahap, mulai dari ketidakpuasan hingga pembentukan rencana untuk resign. Berikut ciri-ciri utama *Turnover intention*:

#### 1. Meningkatnya Frekuensi Pemikiran untuk Keluar (*Thinking of Quitting*)

Ciri dari *Turnover intention* adalah munculnya pemikiran berulang untuk meninggalkan organisasi. Individu mulai mempertanyakan keberlanjutan hubungan kerja dan membandingkan kondisi saat ini dengan alternatif yang mungkin tersedia. Mobley menjelaskan bahwa pemikiran untuk keluar merupakan tahap kognitif pertama dalam proses *turnover*. Tett dan Meyer juga menyatakan bahwa intensitas pemikiran untuk berhenti berkorelasi langsung dengan probabilitas keluar aktual. Pemikiran ini biasanya muncul setelah individu melakukan evaluasi terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi, atau kepemimpinan.

#### 2. Evaluasi Negatif terhadap Pekerjaan dan Organisasi

Individu yang memiliki *Turnover intention* menunjukkan persepsi negatif terhadap lingkungan kerja. Evaluasi tersebut dapat berupa ketidakpuasan terhadap kompensasi, kurangnya peluang pengembangan, atau ketidakjelasan peran. Robbins dan Judge menyebutkan bahwa evaluasi negatif terhadap organisasi menjadi indikator penting meningkatnya niat keluar. Judge, kepuasan kerja memiliki hubungan negatif signifikan dengan *Turnover intention*.

### 3. Penurunan Komitmen Organisasi

Ciri lain yang menonjol adalah melemahnya keterikatan emosional terhadap organisasi. Individu dengan komitmen afektif rendah lebih rentan mengembangkan niat berpindah. Penurunan komitmen tercermin dalam berkurangnya loyalitas, rendahnya rasa memiliki, serta menurunnya partisipasi dalam kegiatan organisasi. Hom menekankan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu prediktor terkuat *Turnover intention*.

### 4. Peningkatan Perilaku Pencarian Alternatif (*Intention to Search*)

*Turnover intention* sering ditandai oleh kecenderungan aktif mencari informasi mengenai peluang kerja di luar organisasi. Hal ini dapat berupa menjelajahi situs lowongan, memperbarui curriculum vitae, atau membangun jaringan profesional. Griffeth menyatakan bahwa pencarian alternatif merupakan indikator perilaku yang secara langsung mendahului keputusan resign. Lee juga menunjukkan bahwa individu yang mulai mencari pekerjaan lain memiliki kemungkinan tinggi untuk benar-benar keluar.

### 5. Menurunnya Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

*Turnover intention* disertai dengan penurunan tingkat keterlibatan kerja. Individu menjadi kurang antusias, kurang fokus, dan menunjukkan motivasi yang menurun. Menurut Kim dan Beehr, stres kerja yang tinggi dan rendahnya keterlibatan berkontribusi signifikan terhadap munculnya niat berpindah. Karyawan yang tidak lagi merasa terhubung secara psikologis dengan pekerjaannya cenderung mempertimbangkan untuk keluar.

### 6. Berkurangnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Individu dengan *Turnover intention* biasanya menunjukkan penurunan perilaku kewargaan organisasi, seperti membantu rekan kerja atau memberikan kontribusi ekstra. Organ menjelaskan bahwa OCB berkaitan erat dengan komitmen dan kepuasan kerja. Ketika niat keluar meningkat, perilaku sukarela yang mendukung organisasi cenderung menurun.

## 7. Peningkatan Absensi dan Ketidakhadiran

Ciri perilaku lain yang sering muncul adalah meningkatnya frekuensi absensi. Ketidakhadiran yang tidak terencana dapat menjadi indikator melemahnya keterikatan terhadap organisasi.

## 8. Penurunan Produktivitas dan Kinerja

Individu yang telah mengembangkan niat keluar sering menunjukkan penurunan kinerja. Hal ini terjadi karena fokus dan motivasi kerja beralih pada pencarian peluang eksternal. Yousef menunjukkan bahwa Turnover intention memiliki korelasi negatif dengan kinerja individu.

## 9. Meningkatnya Ketidakpuasan terhadap Keadilan Organisasi

Persepsi ketidakadilan distributif maupun prosedural menjadi ciri yang sering menyertai Turnover intention . Ketika individu merasa diperlakukan tidak adil, muncul keinginan untuk mencari organisasi yang lebih menghargai kontribusi mereka.

## 10. Perencanaan Konkret untuk *Resign*

Tahap akhir dari ciri Turnover intention adalah munculnya perencanaan konkret untuk meninggalkan organisasi, seperti menentukan waktu resign atau berdiskusi dengan keluarga mengenai keputusan tersebut.

## D. Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Turnover intention sebagai konstruk psikologis tidak bersifat tunggal, melainkan memiliki beberapa bentuk dan variasi yang berkembang berdasarkan perspektif teoretis dan konteks organisasi. Pemahaman terhadap jenis-jenis Turnover intention penting untuk membedakan motif, intensitas, serta konsekuensi yang mungkin timbul bagi organisasi. Literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi mengklasifikasikan *Turnover intention* berdasarkan dimensi sukarela-tidak sukarela, fungsional-disfungsional, dan berdasarkan tingkat perencanaan dan proses kognitifnya. Turnover intention diklasifikasikan, yaitu:

### 1. *Voluntary Turnover Intention*

*Voluntary Turnover Intention* merupakan niat individu untuk meninggalkan organisasi atas kehendak sendiri. Bentuk ini paling banyak dikaji dalam literatur karena berkaitan langsung dengan faktor-faktor psikologis seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, stres kerja, dan kepemimpinan. Individu dengan *voluntary Turnover intention* biasanya melalui proses evaluasi rasional dan emosional terhadap pekerjaannya sebelum mengambil keputusan. Mereka mempertimbangkan peluang karier yang lebih baik, kompensasi yang lebih kompetitif, atau lingkungan kerja yang lebih kondusif. Jenis ini bersifat strategis bagi organisasi karena dapat diprediksi melalui survei niat keluar dan dapat dicegah melalui intervensi manajerial seperti peningkatan kesejahteraan, pengembangan karier, dan perbaikan budaya organisasi.

### 2. *Involuntary Turnover intention*

*Involuntary Turnover intention* berkaitan dengan niat keluar yang dipicu oleh tekanan eksternal atau kondisi organisasi, seperti restrukturisasi, konflik berkepanjangan, atau ketidakamanan kerja (job insecurity). Dalam situasi ini, individu mungkin tidak memiliki keinginan intrinsik untuk keluar, tetapi merasa terdorong oleh keadaan. Jenis ini sering muncul dalam kondisi ketidakstabilan organisasi, merger, atau krisis ekonomi. Walaupun bersifat tidak sepenuhnya sukarela, niat keluar tetap berkembang melalui proses psikologis akibat persepsi ketidakpastian dan ancaman terhadap keberlangsungan kerja.

### 3. *Functional Turnover intention*

*Functional Turnover intention* sebagai niat keluar yang secara strategis menguntungkan organisasi. Biasanya terjadi ketika individu dengan kinerja rendah atau ketidaksesuaian kompetensi mengembangkan niat untuk meninggalkan organisasi. *Functional turnover* tidak selalu merugikan. Bahkan, dapat menjadi mekanisme penyegaran organisasi (organizational renewal). Organisasi perlu mengelola proses ini agar tidak mengganggu stabilitas operasional.

#### 4. *Dysfunctional Turnover intention*

*Dysfunctional turnover intention* akan terjadi Ketika individu berkinerja tinggi atau memiliki kompetensi kritis mengembangkan niat untuk keluar. Jenis ini sangat merugikan organisasi karena berpotensi menyebabkan kehilangan talenta, gangguan proses kerja, dan meningkatnya biaya rekrutmen.

*Dysfunctional Turnover intention* biasanya dipicu oleh rendahnya kepuasan kerja, kurangnya penghargaan, atau ketidakadilan organisasi. Oleh karena itu, identifikasi dini terhadap kelompok karyawan berpotensi tinggi menjadi langkah preventif yang penting.

#### 5. *Avoidable Turnover intention*

*Avoidable Turnover intention* adalah niat keluar yang sebenarnya dapat dicegah melalui kebijakan dan intervensi manajerial. Contohnya adalah niat keluar akibat ketidakjelasan peran, konflik dengan atasan, atau beban kerja berlebihan. Jenis ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki peluang untuk memperbaiki kondisi kerja dan menurunkan tingkat Turnover intention . Program retensi, pengembangan karier, dan perbaikan komunikasi organisasi dapat menjadi strategi efektif dalam mengatasi jenis ini.

#### 6. *Unavoidable Turnover intention*

*Unavoidable Turnover intention* terjadi ketika niat keluar yang sulit atau tidak dapat dicegah karena alasan pribadi, seperti pindah domisili, alasan keluarga, atau perubahan prioritas hidup. Meskipun organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang ideal, faktor eksternal tetap memengaruhi keputusan individu. Jenis ini menunjukkan bahwa tidak semua Turnover intention disebabkan oleh kelemahan organisasi. Oleh karena itu, analisis penyebab harus dilakukan secara objektif.

#### 7. *Internal Turnover intention*

*Internal Turnover intention* adalah niat untuk berpindah posisi atau unit kerja di dalam organisasi yang sama. Bentuk ini tidak selalu berdampak negatif karena dapat menjadi bagian dari mobilitas karier internal. Jenis

ini mencerminkan keinginan individu untuk mencari tantangan baru tanpa meninggalkan organisasi secara keseluruhan. Jika dikelola dengan baik, internal turnover dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen.

### **8. *External Turnover intention***

External Turnover intention adalah niat untuk meninggalkan organisasi dan bergabung dengan organisasi lain. Bentuk ini lebih berisiko karena melibatkan kehilangan tenaga kerja secara permanen. Didorong oleh faktor eksternal seperti peluang karier yang lebih baik, kompensasi lebih tinggi, atau reputasi organisasi lain yang lebih menarik.

### **9. *Active vs. Passive Turnover intention***

*Turnover intention* juga dapat dibedakan berdasarkan intensitas pencarian alternatif:

- a. *Active Turnover intention* : individu secara aktif mencari pekerjaan lain, mengirim lamaran, dan menghadiri wawancara.
- b. *Passive Turnover intention*: individu memiliki niat keluar tetapi belum melakukan tindakan konkret. Perbedaan ini penting dalam memprediksi kemungkinan resign aktual.

## **E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

*Turnover intention* merupakan fenomena multidimensional yang tidak muncul secara spontan, berkembang melalui interaksi kompleks antara faktor individu, pekerjaan, dan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menunjukkan bahwa niat berpindah merupakan hasil dari proses evaluasi kognitif dan afektif terhadap pengalaman kerja. Oleh karena itu, analisis faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover intention* perlu dilakukan secara komprehensif dan sistemik. Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi Turnover intention dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok besar, yaitu: (1) faktor individu, (2) faktor pekerjaan, dan (3) faktor organisasi.

## 1. Faktor Individu

### a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan prediktor paling konsisten terhadap *Turnover intention*. Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki komitmen yang lebih tinggi dan niat keluar yang lebih rendah. Meta-analisis yang dilakukan oleh Tett dan Meyer menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif signifikan dengan *Turnover intention*. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, supervisi, promosi, dan hubungan kerja. Ketika evaluasi tersebut bersifat negatif, maka muncul ketidakpuasan yang memicu niat keluar.

Judge juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara karakteristik pekerjaan dan *Turnover intention*. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja menjadi strategi preventif yang efektif.

### b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, memiliki hubungan negatif yang kuat dengan *Turnover intention*. Meyer menyatakan bahwa individu yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung mempertahankan keanggotaannya. Hom menekankan bahwa rendahnya komitmen afektif meningkatkan kemungkinan individu mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu, organisasi yang gagal membangun rasa memiliki dan loyalitas berisiko mengalami tingkat *Turnover intention* tinggi.

### c. Stres Kerja dan *Burnout*

Stres kerja yang berlebihan meningkatkan ketegangan psikologis yang pada akhirnya mendorong niat keluar. Kim dan Beehr menemukan bahwa stres kerja memiliki korelasi positif signifikan dengan *Turnover intention*. *Burnout*, yang ditandai oleh kelelahan emosional dan depersonalisasi, juga berperan sebagai determinan

penting. Individu yang mengalami *burnout* cenderung memandang keluar dari organisasi sebagai mekanisme *coping*.

d. Karakteristik Kepribadian

Faktor kepribadian *neurotisisme* dan rendahnya stabilitas emosional juga berkorelasi dengan Turnover intention. Individu dengan kecenderungan negatif lebih mudah merasa tidak puas dan mempertimbangkan resign.

## 2. Faktor Pekerjaan

a. Desain Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan seperti otonomi, variasi tugas, dan makna kerja memengaruhi kepuasan dan komitmen. Model karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa pekerjaan yang kaya akan variasi dan tanggung jawab meningkatkan motivasi intrinsik dan menurunkan niat keluar. Pekerjaan yang monoton dan tidak menantang meningkatkan kebosanan serta *Turnover intention*.

b. Beban Kerja

Beban kerja berlebihan menyebabkan tekanan psikologis dan kelelahan. Lee menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya meningkatkan niat berpindah.

c. Ketidajelasan Peran (*Role Ambiguity*)

Ketidajelasan peran menciptakan kebingungan dan stres kerja. Porter dan Steers menyatakan bahwa ketidakjelasan tanggung jawab menjadi faktor signifikan dalam meningkatkan *Turnover intention*.

## 3. Faktor Organisasi

a. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*. Kepemimpinan *transformasional* yang suportif dan inspiratif terbukti menurunkan niat keluar. Kepemimpinan otoriter atau tidak adil meningkatkan ketidakpuasan dan mempercepat proses pembentukan niat *resign*.

b. Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional sangat berpengaruh terhadap sikap kerja. Colquitt menemukan bahwa ketidakadilan organisasi meningkatkan *Turnover intention* melalui mekanisme penurunan komitmen.

c. Sistem Kompensasi

Kompensasi yang tidak kompetitif menjadi alasan utama karyawan mencari alternatif pekerjaan. Dessler menyatakan bahwa ketidakpuasan terhadap gaji merupakan pemicu klasik *Turnover intention*.

d. Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya organisasi yang tidak mendukung kolaborasi atau pengembangan individu meningkatkan ketidakpuasan. Iklim kerja yang tidak sehat, penuh konflik, dan kurang komunikasi terbuka mendorong munculnya niat keluar.

#### 4. Faktor Eksternal

Faktor internal organisasi, kondisi pasar tenaga kerja juga memengaruhi *Turnover intention*. Ketika peluang kerja eksternal lebih menarik, probabilitas niat keluar meningkat. Mobilitas generasi muda dan perkembangan teknologi informasi juga mempermudah pencarian alternatif pekerjaan. *Turnover intention* merupakan hasil interaksi simultan antara faktor-faktor tersebut. Oleh karena itu, pendekatan parsial tidak cukup untuk menurunkan niat keluar.

### F. Tujuan dan Manfaat *Turnover Intention*

#### 1. Pendahuluan Konseptual

*Turnover intention* merupakan salah satu variabel penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai indikator dini potensi keluarnya karyawan dari organisasi. *Turnover intention* bertujuan untuk memprediksi perilaku *resign*, tetapi juga untuk mengidentifikasi kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. *Turnover intention* merefleksikan proses evaluatif individu terhadap pengalaman kerja, sistem

organisasi, serta prospek masa depan kariernya. *Turnover intention*, tujuan strategis dan manfaat praktis yang luas bagi organisasi.

## 2. Tujuan Kajian *Turnover intention*

### a. Mengidentifikasi Risiko Turnover Aktual

Tujuan utama kajian *Turnover intention* adalah untuk mendeteksi potensi turnover aktual sebelum terjadi. Karena niat keluar merupakan prediktor paling kuat terhadap perilaku resign, organisasi dapat menggunakan survei *Turnover intention* sebagai alat diagnostik awal.

Dengan memahami tingkat niat berpindah, manajemen dapat:

- 1) Mengidentifikasi kelompok karyawan berisiko tinggi keluar
- 2) Mengantisipasi kekurangan tenaga kerja
- 3) Mengurangi biaya rekrutmen mendadak

*Turnover intention* dengan demikian berfungsi sebagai early warning system dalam pengelolaan sumber daya manusia.

### b. Mengevaluasi Efektivitas Kebijakan SDM

*Turnover intention* juga bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan organisasi, seperti sistem kompensasi, pengembangan karier, kepemimpinan, dan budaya kerja. Tingkat *turnover intention* tinggi, menjadi indikator terdapat kelemahan dalam sistem manajemen SDM. Sebaliknya, tingkat niat keluar yang rendah menunjukkan keberhasilan organisasi dalam membangun kepuasan dan komitmen.

### c. Memahami Kualitas Hubungan Karyawan Organisasi

*Turnover intention* mencerminkan kualitas hubungan psikologis antara individu dan organisasi. Melalui pengukuran niat keluar, organisasi dapat mengetahui: tingkat kepuasan kerja, tingkat komitmen organisasi, persepsi terhadap keadilan, dan tingkat stres kerja. Dengan demikian, kajian *Turnover intention* membantu organisasi memahami kondisi internal secara lebih mendalam.

d. Mendukung Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan SDM jangka panjang, informasi mengenai *Turnover intention* penting untuk: perencanaan suksesi, perencanaan pelatihan dan pengembangan, dan penentuan kebutuhan rekrutmen Organisasi yang memiliki data mengenai niat keluar dapat melakukan proyeksi kebutuhan tenaga kerja secara lebih akurat.

e. Mengembangkan Strategi Retensi

Tujuan penting lainnya adalah sebagai dasar penyusunan strategi retensi karyawan (*employee retention strategy*). Melalui identifikasi faktor penyebab *Turnover intention*, organisasi dapat merancang program yang lebih tepat sasaran, seperti: program kesejahteraan, fleksibilitas kerja, penguatan budaya organisasi, dan perbaikan kepemimpinan

### 3. Manfaat *Turnover Intention*

a. Manfaat Teoretis

- 1) Memperkaya literatur perilaku organisasi, *turnover intention* menjadi variabel penting dalam menguji teori kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan teori pertukaran sosial.
- 2) Mengembangkan model prediktif, variabel ini digunakan dalam berbagai model struktural untuk memprediksi perilaku turnover aktual.
- 3) Meningkatkan Validitas Penelitian SDM, karena *turnover* aktual sering sulit diukur secara *longitudinal*, *Turnover intention* menjadi alternatif yang valid dan reliabel dalam penelitian kuantitatif.

b. Manfaat Praktis bagi Organisasi

1) Mengurangi Biaya *Turnover*

*Turnover aktual* menimbulkan biaya besar, termasuk: biaya rekrutmen, biaya pelatihan, hilangnya produktivitas, dan hilangnya pengetahuan organisasi. Dengan mengelola *Turnover intention*, organisasi dapat menekan biaya tersebut.

2) Meningkatkan Stabilitas Organisasi

Tingkat *Turnover intention* yang rendah mencerminkan stabilitas tenaga kerja, yang berdampak pada: konsistensi kinerja, kohesi tim, dan transfer pengetahuan yang efektif

3) Meningkatkan Produktivitas

Individu dengan niat keluar yang rendah cenderung memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

4) Meningkatkan Reputasi Organisasi

Organisasi dengan tingkat turnover rendah cenderung memiliki reputasi sebagai tempat kerja yang baik (*employer of choice*). Reputasi ini mempermudah proses rekrutmen dan menarik talenta berkualitas.

c. Manfaat bagi Karyawan

Kajian *Turnover intention* memberikan manfaat bagi karyawan, yaitu: memberikan ruang refleksi terhadap kepuasan kerja, membantu individu mengevaluasi pilihan karier, dan mendorong dialog terbuka antara manajemen dan karyawan. Pengelolaan *turnover intention* memberikan keuntungan bagi organisasi, dan meningkatkan kesejahteraan individu.

#### 4. Perspektif Strategis *Turnover Intention*

Dalam konteks manajemen strategis, *Turnover intention* tidak selalu bersifat negatif. Dalam beberapa kondisi, turnover yang bersifat fungsional dapat memberikan pembaruan organisasi. Namun demikian, tingkat *Turnover intention* yang tinggi secara umum menunjukkan adanya masalah struktural yang perlu segera ditangani.

Pendekatan strategis terhadap *Turnover intention* melibatkan: pengukuran berkala melalui survei, analisis penyebab utama (*root cause analysis*), intervensi berbasis data, dan evaluasi berkelanjutan

## G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional *Turnover Intention*

### 1. Konseptualisasi *Variabel Turnover intention*

Turnover intention merupakan konstruk psikologis yang merepresentasikan kecenderungan sadar individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam periode tertentu. Dalam penelitian empiris, Turnover intention sering digunakan sebagai variabel dependen karena memiliki daya prediksi yang kuat terhadap turnover aktual. *Turnover intention* mencerminkan proses kognitif dan afektif yang berkembang melalui evaluasi terhadap pengalaman kerja. Model klasik proses turnover menjelaskan bahwa niat keluar terbentuk melalui tahapan berpikir untuk berhenti, mencari alternatif pekerjaan, hingga perencanaan resign. Dengan demikian, *Turnover intention* bukanlah perilaku, melainkan sikap dan kecenderungan psikologis yang dapat diukur melalui instrumen survei. Dalam penelitian kuantitatif, variabel *Turnover intention* dioperasionalkan sebagai konstruk laten yang diukur melalui beberapa dimensi utama.

### 2. Dimensi *Turnover intention*

Berdasarkan sintesis literatur empiris dan model konseptual yang berkembang dalam kajian perilaku organisasi, Turnover intention dapat diuraikan ke dalam tiga dimensi utama:

#### a. *Thinking of Quitting* (Pemikiran untuk Keluar)

Dimensi ini mencerminkan frekuensi dan intensitas individu dalam memikirkan kemungkinan meninggalkan organisasi. Ini merupakan tahap awal dalam proses pembentukan niat keluar.

Karakteristik dimensi ini meliputi: munculnya pemikiran berulang untuk berhenti bekerja, evaluasi terhadap keberlanjutan karier di organisasi, dan perbandingan kondisi kerja saat ini dengan alternatif lain. Dimensi ini bersifat kognitif dan reflektif. Individu belum tentu melakukan tindakan nyata, tetapi secara mental telah mempertimbangkan opsi untuk keluar.

b. *Intention to Search for Alternatives* (Niat Mencari Alternatif)

Dimensi kedua berkaitan dengan kecenderungan individu untuk secara aktif atau pasif mencari peluang kerja di luar organisasi. Pada tahap ini, individu tidak hanya berpikir untuk keluar, tetapi mulai mempertimbangkan langkah konkret.

Karakteristik dimensi ini meliputi: minat mencari informasi lowongan kerja, membandingkan peluang eksternal, memperbarui dokumen profesional (misalnya CV), dan membangun jaringan profesional untuk peluang baru. Dimensi ini menunjukkan intensifikasi proses psikologis menuju keputusan resign.

c. *Intention to Quit* (Niat untuk Resign)

Dimensi ini merupakan tahap paling lanjut dari *Turnover intention*. Individu menunjukkan kesiapan mental dan perencanaan untuk meninggalkan organisasi.

Karakteristik dimensi ini meliputi: perencanaan waktu resign, diskusi dengan keluarga atau pihak terkait, komitmen untuk keluar jika ada peluang yang sesuai, dan keyakinan bahwa meninggalkan organisasi adalah keputusan terbaik. Dimensi ini memiliki hubungan paling kuat dengan turnover aktual.

3. **Indikator Operasional Turnover intention**

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, indikator operasional dapat dirumuskan sebagai berikut:

**Dimensi 1: *Thinking of Quitting***

Indikator:

- a. Frekuensi berpikir untuk keluar dari organisasi
- b. Perasaan ingin meninggalkan pekerjaan saat ini
- c. Evaluasi negatif terhadap masa depan di organisasi
- d. Ketidakpastian mengenai keberlanjutan kerja

**Dimensi 2: *Intention to Search for Alternatives***

Indikator:

- a. Keinginan mencari informasi pekerjaan lain

- b. Minat membandingkan peluang eksternal
- c. Kesiapan mengikuti proses rekrutmen di tempat lain
- d. Upaya membangun jaringan untuk peluang baru

**Dimensi 3: *Intention to Quit***

Indikator:

- a. Perencanaan konkret untuk resign
- b. Kesiapan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat
- c. Keyakinan bahwa keluar adalah solusi terbaik
- d. Komitmen untuk menerima tawaran kerja lain

**H. Definisi Operasional Variabel dan Angket Kuisisioner**

**Kuesioner Turnover Intention**

(Seluruh Item Positif)

**Petunjuk Pengisian**

Berikan tanda (✓) pada salah satu pilihan berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Thinking Of Quitting (17 Item)</b>						
1	Saya sering memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi ini.					
2	Saya mempertimbangkan untuk berhenti bekerja dari organisasi ini.					
3	Saya merasa ingin mencari pekerjaan di tempat lain.					
4	Saya berpikir bahwa bekerja di organisasi lain mungkin lebih baik bagi saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
5	Saya sering membayangkan diri saya bekerja di tempat lain.					
6	Saya merasa masa depan saya di organisasi ini kurang menjanjikan.					
7	Saya merasa bertahan di organisasi ini bukan pilihan terbaik bagi saya.					
8	Saya mempertanyakan keputusan saya untuk tetap bekerja di sini.					
9	Saya merasa ada peluang yang lebih baik di luar organisasi ini.					
10	Saya merasa tidak yakin akan melanjutkan karier saya di organisasi ini.					
11	Saya merasa bekerja di organisasi ini bukan pilihan jangka panjang saya.					
12	Saya mempertimbangkan untuk mengakhiri hubungan kerja saya.					
13	Saya merasa lebih tertarik pada peluang kerja di luar organisasi ini.					
14	Saya merasa perlu mengevaluasi kembali posisi saya di organisasi ini.					
15	Saya berpikir bahwa perubahan tempat kerja akan menguntungkan saya.					
16	Saya sering mempertimbangkan untuk mencari suasana kerja yang berbeda.					
17	Saya merasa keinginan untuk keluar mulai muncul dalam diri saya.					
<b>b. Intention to Search for Alternatives (17 Item)</b>						
18	Saya berniat mencari informasi tentang lowongan pekerjaan di tempat lain.					
19	Saya tertarik untuk mengetahui peluang kerja di organisasi lain.					
20	Saya berencana memperbarui CV saya untuk melamar pekerjaan baru.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
21	Saya siap mengikuti proses seleksi di organisasi lain.					
22	Saya aktif mencari informasi mengenai kesempatan kerja baru.					
23	Saya membandingkan kondisi kerja saya dengan organisasi lain.					
24	Saya mempertimbangkan untuk mengirim lamaran kerja ke tempat lain.					
25	Saya membuka kemungkinan untuk berpindah pekerjaan jika ada kesempatan.					
26	Saya mengikuti perkembangan pasar tenaga kerja.					
27	Saya mempertimbangkan peluang kerja yang menawarkan kompensasi lebih baik.					
28	Saya mempertimbangkan organisasi lain sebagai alternatif tempat kerja.					
29	Saya mulai membangun jaringan profesional untuk peluang baru.					
30	Saya terbuka terhadap tawaran kerja dari organisasi lain.					
31	Saya menilai peluang eksternal sebagai pilihan realistis bagi saya.					
32	Saya merasa siap untuk mengeksplorasi pilihan karier baru.					
33	Saya ingin mengetahui prospek kerja di luar organisasi ini.					
34	Saya mempertimbangkan untuk menghadiri wawancara kerja di tempat lain.					
<b>c. Intention to Quit (16 Item)</b>						
35	Saya berniat mengundurkan diri dari organisasi ini dalam waktu dekat.					
36	Saya memiliki rencana untuk meninggalkan organisasi ini.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
37	Saya merasa resign adalah pilihan yang realistis bagi saya.					
38	Saya siap menerima tawaran kerja dari organisasi lain.					
39	Saya berkomitmen untuk keluar jika menemukan kesempatan yang sesuai.					
40	Saya merasa keputusan untuk keluar adalah langkah yang tepat.					
41	Saya telah memikirkan waktu yang tepat untuk resign.					
42	Saya mempertimbangkan untuk mengajukan pengunduran diri.					
43	Saya merasa meninggalkan organisasi ini akan menjadi keputusan yang baik.					
44	Saya merasa siap menghadapi konsekuensi dari keputusan resign.					
45	Saya merasa keluar dari organisasi ini akan meningkatkan kesejahteraan saya.					
46	Saya memiliki kesiapan mental untuk meninggalkan organisasi ini.					
47	Saya merasa tidak akan lama lagi bekerja di organisasi ini.					
48	Saya mempersiapkan diri untuk kemungkinan keluar dari organisasi ini.					
49	Saya yakin akan meninggalkan organisasi ini jika situasi tidak berubah.					
50	Saya melihat diri saya bekerja di organisasi lain dalam waktu dekat.					

## Kuesioner Turnover Intention

(Seluruh Item Negatif / Reverse Items)

Skala Likert 1–5

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi 1 – Thinking of Quitting (17 Item – Reverse)</b>						
1	Saya tidak pernah memikirkan untuk meninggalkan organisasi ini.					
2	Saya tidak memiliki keinginan untuk berhenti bekerja dari organisasi ini.					
3	Saya merasa tidak perlu mencari pekerjaan di tempat lain.					
4	Saya tidak tertarik bekerja di organisasi lain.					
5	Saya tidak pernah membayangkan diri saya bekerja di tempat lain.					
6	Saya merasa masa depan saya di organisasi ini sangat menjanjikan.					
7	Saya merasa bertahan di organisasi ini adalah pilihan terbaik.					
8	Saya tidak pernah mempertanyakan keputusan saya untuk tetap bekerja di sini.					
9	Saya merasa tidak ada peluang yang lebih baik di luar organisasi ini.					
10	Saya yakin akan melanjutkan karier saya di organisasi ini.					
11	Saya melihat organisasi ini sebagai tempat kerja jangka panjang saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
12	Saya tidak pernah mempertimbangkan untuk mengakhiri hubungan kerja.					
13	Saya tidak tertarik pada peluang kerja di luar organisasi ini.					
14	Saya tidak merasa perlu mengevaluasi kembali posisi saya di organisasi ini.					
15	Saya merasa tidak perlu berpindah ke tempat kerja lain.					
16	Saya tidak memiliki keinginan untuk mencari suasana kerja berbeda.					
17	Saya tidak pernah memiliki dorongan untuk keluar dari organisasi ini.					
<b>b. Dimensi 2 – Intention to Search for Alternatives (17 Item – Reverse)</b>						
18	Saya tidak berniat mencari informasi lowongan pekerjaan di tempat lain.					
19	Saya tidak tertarik mengetahui peluang kerja di organisasi lain.					
20	Saya tidak memiliki rencana memperbarui CV untuk melamar pekerjaan baru.					
21	Saya tidak ingin mengikuti proses seleksi di organisasi lain.					
22	Saya tidak pernah mencari informasi mengenai kesempatan kerja baru.					
23	Saya tidak pernah membandingkan kondisi kerja saya dengan organisasi lain.					
24	Saya tidak berencana mengirim lamaran kerja ke tempat lain.					
25	Saya tidak membuka kemungkinan untuk berpindah pekerjaan.					
26	Saya tidak mengikuti perkembangan pasar tenaga kerja.					
27	Saya tidak mempertimbangkan organisasi lain sebagai alternatif kerja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
28	Saya tidak tertarik pada tawaran kerja dari luar organisasi.					
29	Saya tidak membangun jaringan profesional untuk peluang kerja baru.					
30	Saya tidak merasa perlu mengeksplorasi pilihan karier baru.					
31	Saya tidak menilai peluang eksternal sebagai pilihan realistis.					
32	Saya tidak pernah memikirkan untuk menghadiri wawancara kerja di tempat lain.					
33	Saya tidak merasa perlu mengetahui prospek kerja di luar organisasi ini.					
34	Saya tidak memiliki keinginan untuk mempertimbangkan pekerjaan alternatif.					
<b>c. Dimensi 3 – Intention To Quit (16 Item – Reverse)</b>						
35	Saya tidak memiliki rencana untuk mengundurkan diri dari organisasi ini.					
36	Saya tidak berniat meninggalkan organisasi ini dalam waktu dekat.					
37	Saya tidak pernah memikirkan waktu yang tepat untuk resign.					
38	Saya tidak siap menerima tawaran kerja dari organisasi lain.					
39	Saya tidak berkomitmen untuk keluar dari organisasi ini.					
40	Saya tidak merasa resign adalah pilihan yang realistis bagi saya.					
41	Saya tidak pernah mempertimbangkan untuk mengajukan pengunduran diri.					
42	Saya tidak melihat meninggalkan organisasi ini sebagai keputusan yang baik.					
43	Saya tidak memiliki kesiapan mental untuk keluar dari organisasi ini.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
44	Saya tidak merasa akan meninggalkan organisasi ini dalam waktu dekat.					
45	Saya tidak mempersiapkan diri untuk kemungkinan keluar.					
46	Saya tidak merasa perlu mengambil keputusan resign.					
47	Saya tidak yakin akan meninggalkan organisasi ini.					
48	Saya tidak melihat diri saya bekerja di organisasi lain dalam waktu dekat.					
49	Saya tidak merasa keluar dari organisasi ini akan meningkatkan kesejahteraan saya.					
50	Saya tidak memiliki niat untuk berpindah kerja.					

### Sumber Referensi

- Anks, G. C., et al. (2021). Transformational leadership and organizational outcomes. *Journal of Management*, 47(3), 1–25.
- Colquitt, J. A., et al. (2019). Justice at the millennium. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 1–26.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory. *Journal of Management*, 43(2), 1–38.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents of turnover. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through job design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turn-over theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Judge, T. A., et al. (2017). Job satisfaction and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 1–20.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Job stress and Turnover intention : A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100915.

- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover. *Organizational Psychology Review*, 8(4), 1–29.
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2022). Commitment theory revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 1–24.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior*. Sage.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in turnover. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271–282.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, Turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment and Turnover intention. *International Journal of Business Research*, 17(4), 1–12.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on turnover. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 438–452.



# BAB 9

## WORK ENGAGEMENT

### A. Pendahuluan

Perubahan organisasi modern yang ditandai oleh digitalisasi, globalisasi, fleksibilitas kerja, serta dinamika generasi tenaga kerja menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan kompetensi teknis karyawan, tetapi juga keterlibatan psikologis dalam pekerjaan. Konsep *work engagement* atau keterikatan kerja menjadi salah satu isu sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Dalam aspek psikologi kerja lebih banyak berfokus pada aspek negatif seperti stres kerja, burnout, konflik peran, dan ketidakpuasan kerja. Namun, berkembangnya pendekatan psikologi positif mendorong pergeseran paradigma menuju kajian yang menekankan kekuatan, kesejahteraan, dan potensi optimal individu di tempat kerja. Work engagement muncul sebagai konstruk yang merepresentasikan kondisi psikologis positif yang memungkinkan individu berfungsi secara optimal dalam perannya sebagai pekerja. Work engagement menggambarkan keadaan mental yang ditandai oleh energi tinggi, keterlibatan emosional, serta konsentrasi penuh terhadap pekerjaan. Individu yang engaged tidak sekadar hadir secara fisik, tetapi juga menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan komitmen terhadap tugas

serta tujuan organisasi. Dalam konteks ini, engagement berbeda dari sekadar kepuasan kerja, karena keterikatan kerja mencerminkan intensitas motivasi dan investasi psikologis yang lebih mendalam. Signifikansi work engagement semakin meningkat seiring dengan meningkatnya tuntutan kinerja dan kebutuhan inovasi dalam organisasi. Penelitian meta-analitik menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat engagement tinggi cenderung memiliki kinerja individu yang lebih baik, tingkat absensi yang lebih rendah, serta kecenderungan Turnover intention yang lebih kecil. Dengan kata lain, engagement tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memberikan kontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi.

Model *Job Demands–Resources (JD-R)* menjelaskan bahwa *work engagement* berkembang melalui interaksi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Ketika organisasi menyediakan dukungan, otonomi, umpan balik, dan peluang pengembangan, karyawan cenderung menunjukkan tingkat engagement yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya dapat menurunkan keterikatan kerja. Faktor struktural organisasi, aspek personal seperti efikasi diri, optimisme, dan *psychological capital* juga berperan dalam meningkatkan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa engagement merupakan hasil interaksi dinamis antara faktor individu dan lingkungan kerja. Dalam praktik manajemen, *work engagement* sering dikaitkan dengan strategi retensi karyawan dan pengembangan budaya organisasi yang positif. Robbins dan Judge menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat engagement tinggi memiliki produktivitas yang lebih baik serta tingkat komitmen organisasi yang lebih kuat. Oleh karena itu, work engagement menjadi indikator penting dalam evaluasi kesehatan organisasi. Perubahan sistem kerja menuju *model hybrid* atau *remote working*. Tantangan dalam menjaga keterlibatan karyawan di tengah jarak fisik menuntut organisasi untuk merancang pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang lebih adaptif. Albrecht menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) menjadi faktor kunci dalam mempertahankan engagement dalam situasi kerja fleksibel. *Work engagement* memiliki implikasi strategis bagi keberlanjutan organisasi.

Pemahaman yang komprehensif mengenai definisi, dimensi, determinan, dan dampaknya akan membantu organisasi dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berbasis bukti ilmiah. *Work engagement* merupakan konstruk psikologis yang memiliki peran sentral dalam menjelaskan hubungan antara kesejahteraan individu dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, kajian mendalam mengenai *work engagement* menjadi pengembangan manajemen sumber daya manusia modern yang berorientasi pada produktivitas sekaligus kesejahteraan kerja.

## **B. Pengertian atau Definisi *Work Engagement***

*Work engagement* merupakan salah satu konstruk sentral dalam psikologi kerja dan perilaku organisasi modern. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap dominasi penelitian mengenai burnout dan stres kerja yang lebih berorientasi pada sisi negatif pengalaman kerja. Pendekatan psikologi positif kemudian menggeser fokus kajian menuju kondisi optimal individu dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks tersebut, *work engagement* dipahami sebagai bentuk kesejahteraan psikologis yang aktif dan produktif. Secara etimologis, *engagement* merujuk pada keterlibatan, komitmen, dan partisipasi aktif. Namun dalam konteks organisasi, *work engagement* memiliki makna yang lebih spesifik, yaitu kondisi psikologis yang mencerminkan energi, dedikasi, dan keterpusatan perhatian terhadap pekerjaan. Konseptualisasi paling berpengaruh mengenai *work engagement* dikemukakan oleh Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker. *work engagement* sebagai: "A positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption." Definisi ini menegaskan tiga dimensi utama: *vigor* (energi), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan penuh). Berbeda dengan *burnout* yang bersifat negatif dan pasif, *work engagement* bersifat positif, aktif, dan berorientasi pada motivasi. Selanjutnya, Schaufeli menekankan bahwa *work engagement* bukanlah emosi sesaat, melainkan keadaan psikologis yang relatif stabil dan persisten. Bakker dan Demerouti menjelaskan bahwa *work engagement* berkembang melalui keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Teori JD-R, *engagement* muncul ketika karyawan memiliki sumber daya yang memadai untuk menghadapi tuntutan kerja. Menurut model ini, *work*

*engagement* merupakan kondisi motivasional yang mendorong individu untuk berinvestasi secara penuh dalam pekerjaannya. Sumber daya seperti dukungan atasan, otonomi, dan umpan balik berperan sebagai pendorong utama munculnya *engagement*. Robbins dan Judge mendefinisikan *work engagement* sebagai tingkat keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini menekankan aspek sikap dan keterikatan emosional terhadap tugas.

Saks mengemukakan bahwa *work engagement* adalah tingkat investasi fisik, kognitif, dan emosional individu dalam peran kerjanya. Definisi ini menyoroti bahwa *engagement* tidak hanya berkaitan dengan perasaan, tetapi juga dengan energi dan perhatian yang diberikan individu terhadap pekerjaannya. Albrecht mendeskripsikan *work engagement* sebagai keadaan motivasional positif yang berhubungan dengan performa tinggi dan kontribusi ekstra terhadap organisasi. Dalam kerangka psikologi positif, *work engagement* dipandang sebagai indikator *flourishing* di tempat kerja. Individu yang *engaged* mengalami makna kerja, rasa pencapaian, serta hubungan sosial yang positif dalam lingkungan organisasi. Hakanen dan Schaufeli menyatakan bahwa *engagement* berkontribusi pada kesejahteraan psikologis jangka panjang dan meningkatkan resiliensi terhadap stres kerja. Christian menunjukkan bahwa *work engagement* berkorelasi positif dengan kinerja tugas (*task performance*) dan perilaku kontekstual (*contextual performance*). Hal ini menunjukkan bahwa *engagement* memiliki dampak nyata terhadap produktivitas organisasi. Macey dan Schneider membedakan antara *engagement* sebagai kondisi psikologis (*state engagement*) dan sebagai perilaku kerja yang proaktif. Mereka menekankan bahwa *engagement* mencakup komponen sikap, motivasi, dan perilaku secara simultan. Rich, Lepine, dan Crawford (2010) mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan penuh individu dalam pekerjaan yang mencakup dimensi fisik, kognitif, dan emosional.

Jadi *work engagement* adalah kondisi psikologis positif yang relatif persisten, ditandai oleh energi tinggi, dedikasi emosional, dan keterpusatan perhatian terhadap pekerjaan, yang mendorong individu untuk berinvestasi secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan tugas serta berkontribusi optimal bagi organisasi. *Work engagement* memiliki implikasi

penting dalam penelitian dan praktik manajemen. Secara metodologis, definisi yang jelas membantu peneliti menentukan indikator operasional yang valid dan reliabel. Secara praktis, definisi tersebut menjadi dasar dalam merancang intervensi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan kerja. *Work engagement* bukan sekadar sikap positif terhadap pekerjaan, melainkan kondisi psikologis aktif yang berkontribusi terhadap efektivitas individu dan organisasi secara keseluruhan.

### C. Ciri-Ciri *Work Engagement*

*Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang tercermin melalui sikap, energi, serta perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk memahami konstruk ini secara komprehensif, diperlukan identifikasi ciri-ciri atau karakteristik yang membedakan individu yang *engaged* dengan individu yang tidak *engaged*. Ciri-ciri tersebut tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga mencakup aspek kognitif, motivasional, dan perilaku. Schaufeli menekankan bahwa *work engagement* dapat dikenali melalui tiga komponen utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga dimensi ini menjadi fondasi dalam mengidentifikasi karakteristik individu yang memiliki keterikatan kerja tinggi. Namun, literatur kontemporer menunjukkan bahwa ciri-ciri *engagement* berkembang lebih luas dan mencakup berbagai indikator perilaku organisasi. Ciri-Ciri *Work Engagement*:

#### 1. Energi Tinggi dan Ketahanan Mental (*Vigor*)

Ciri pertama dan paling mendasar dari *work engagement* adalah tingginya tingkat energi dalam bekerja. Individu yang *engaged* menunjukkan semangat kerja, vitalitas, serta ketahanan mental ketika menghadapi tantangan. Menurut Schaufeli, *vigor* ditandai oleh kemauan untuk berusaha secara maksimal dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan. Halbesleben melalui meta-analisisnya menunjukkan bahwa *vigor* berkorelasi positif dengan performa kerja dan kesejahteraan psikologis. Bakker dan Albrecht menjelaskan bahwa energi kerja bukan sekadar kondisi fisik, tetapi juga mencerminkan motivasi intrinsik yang mendorong individu untuk tetap produktif meskipun menghadapi tekanan kerja.

## 2. **Dedikasi dan Rasa Makna Kerja (*Dedication*)**

Ciri kedua adalah adanya dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan. *Dedication* mencerminkan keterlibatan emosional, rasa bangga, inspirasi, serta makna yang dirasakan individu dalam pekerjaannya. Saks menyatakan bahwa individu yang engaged merasakan pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan penting bagi dirinya maupun organisasi. Hal ini meningkatkan rasa identifikasi terhadap peran kerja.

Robbins dan Judge menambahkan bahwa dedikasi sering tercermin dalam komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi serta kesediaan untuk memberikan kontribusi ekstra.

## 3. **Konsentrasi dan Penghayatan Penuh (*Absorption*)**

*Absorption* merupakan kondisi ketika individu sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya sehingga sulit melepaskan diri dari aktivitas tersebut. Individu yang mengalami *absorption* menunjukkan fokus tinggi dan perhatian mendalam terhadap tugas. Rich menjelaskan bahwa *absorption* melibatkan keterlibatan kognitif yang intens, di mana individu mengalokasikan sumber daya mental secara optimal pada pekerjaannya.

Sonnentag menekankan bahwa *absorption* berkontribusi pada pengalaman *flow* dalam bekerja, yaitu kondisi ketika individu merasa waktu berjalan cepat karena tingkat keterlibatan yang tinggi.

## 4. **Antusiasme dan Inisiatif Tinggi**

Individu yang engaged menunjukkan antusiasme dalam memulai dan menyelesaikan tugas. Mereka tidak hanya menunggu instruksi, tetapi juga proaktif dalam mencari cara meningkatkan efektivitas kerja. Christian menemukan bahwa *work engagement* berkorelasi positif dengan perilaku proaktif dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Macey dan Schneider menjelaskan bahwa *engagement* tercermin dalam perilaku inisiatif, inovatif, dan orientasi pada perbaikan berkelanjutan.

## 5. **Komitmen terhadap Tujuan Organisasi**

Ciri lain dari *work engagement* adalah keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Individu yang engaged memahami dan mendukung visi organisasi.

Albrecht menyatakan bahwa engagement meningkatkan kesediaan individu untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara kolektif.

## 6. Resiliensi terhadap Stres Kerja

Individu yang engaged menunjukkan daya tahan yang lebih tinggi terhadap stres kerja. Mereka lebih mampu mengelola tekanan dan mempertahankan produktivitas. Hakanen dan Schaufeli menunjukkan bahwa engagement berfungsi sebagai pelindung terhadap *burnout* dan depresi kerja.

## 7. Kinerja dan Produktivitas Tinggi

Ciri empiris paling nyata dari *work engagement* adalah kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerja yang kurang engaged. Engagement memiliki hubungan positif signifikan dengan *task performance* dan *contextual performance*.

## 8. Loyalitas dan Retensi

Work engagement juga ditandai oleh rendahnya niat untuk keluar dari organisasi. Individu yang engaged cenderung memiliki Turnover intention yang rendah.

## D. Jenis-Jenis *Work Engagement*

Work engagement sebagai konstruk psikologis tidak bersifat tunggal atau monolitik. Perkembangan penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat diklasifikasikan dalam berbagai jenis berdasarkan pendekatan teoritis, sumber keterlibatan, serta konteks hubungan kerja. Pengelompokan jenis-jenis work engagement:

### 1. *Job Engagement* dan *Organizational Engagement*

Saks membedakan engagement menjadi dua jenis utama berdasarkan objek keterikatannya:

#### a. *Job Engagement*

*Job engagement* merupakan tingkat keterlibatan individu terhadap tugas dan peran kerjanya secara spesifik. Fokusnya adalah pada

aktivitas pekerjaan itu sendiri. Individu dengan job engagement tinggi menunjukkan: antusiasme terhadap tugas sehari-hari, fokus dan konsentrasi pada pekerjaan, atau keterlibatan emosional terhadap tanggung jawab. *Job engagement* lebih berkaitan dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagaimana dikemukakan oleh Schaufeli.

b. *Organizational Engagement*

Organizational engagement merujuk pada keterikatan individu terhadap organisasi secara keseluruhan, termasuk nilai, budaya, dan tujuan organisasi. Saks menjelaskan bahwa individu dapat memiliki engagement tinggi terhadap tugas, tetapi belum tentu memiliki engagement tinggi terhadap organisasi. Organizational engagement lebih dekat dengan komitmen organisasi dan identifikasi terhadap institusi.

2. ***Individual Engagement dan Collective Engagement***

Dalam perspektif dinamika tim, work engagement dapat dibedakan menjadi dua jenis:

a. *Individual Work Engagement*

Ini adalah keterikatan yang dialami oleh individu secara personal dalam melaksanakan pekerjaannya. Model ini paling umum digunakan dalam penelitian psikologi kerja.

b. *Team atau Collective Engagement*

Bakker menunjukkan bahwa engagement juga dapat muncul sebagai fenomena kolektif dalam tim kerja. *Collective engagement* terjadi ketika energi, dedikasi, dan fokus tersebar secara sosial di antara anggota tim. Tim yang *engaged* secara kolektif menunjukkan: koordinasi kerja yang efektif, semangat tim yang tinggi, atau komunikasi yang suportif. Jenis ini relevan dalam konteks organisasi berbasis proyek dan kerja kolaboratif.

3. ***State Engagement dan Trait Engagement***

Macey dan Schneider membedakan engagement menjadi:

a. *State Engagement*

Merupakan kondisi psikologis sementara yang dipengaruhi oleh situasi kerja, seperti kepemimpinan, beban kerja, atau dukungan sosial. State engagement bersifat dinamis dan dapat berubah dari waktu ke waktu.

b. *Trait Engagement*

Merupakan kecenderungan disposisional individu untuk terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya. Individu dengan trait engagement tinggi cenderung menunjukkan keterikatan konsisten dalam berbagai situasi. Halbesleben menekankan bahwa *trait engagement* berkaitan dengan karakteristik kepribadian seperti *conscientiousness* dan optimisme.

4. *Authentic Engagement* dan *Pseudo Engagement*

Literatur kontemporer juga membedakan engagement berdasarkan kualitas psikologisnya:

a. *Authentic Engagement*

*Authentic engagement* terjadi ketika individu benar-benar merasakan energi, dedikasi, dan makna kerja secara intrinsik. Keterikatan ini didorong oleh motivasi internal dan selaras dengan nilai pribadi.

b. *Pseudo Engagement*

*Pseudo engagement* adalah kondisi ketika individu tampak engaged secara perilaku, tetapi tidak secara psikologis. Hal ini bisa terjadi karena tekanan organisasi atau tuntutan normatif.

Fenomena ini penting diperhatikan karena dapat menyebabkan kelelahan emosional dalam jangka panjang.

5. *Intrinsic Engagement* dan *Extrinsic Engagement*

Dalam perspektif motivasi, *work engagement* dapat dikategorikan menjadi:

a. *Intrinsic Engagement*

Didorong oleh minat, makna kerja, dan kepuasan internal. Individu bekerja karena merasa pekerjaannya bermakna.

b. *Extrinsic Engagement*

Didorong oleh faktor eksternal seperti kompensasi, penghargaan, atau promosi. Meskipun dapat meningkatkan keterlibatan sementara, engagement berbasis ekstrinsik cenderung kurang stabil.

**6. *Engagement Berbasis Peran (Role Based Engagement)***

Kahn menyatakan bahwa *engagement* berkaitan dengan bagaimana individu mengekspresikan diri dalam perannya. Dalam konteks ini, engagement dapat muncul berbeda pada setiap peran (misalnya sebagai manajer, anggota tim, atau supervisor).

**E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement***

*Work engagement* terbentuk melalui interaksi kompleks antara faktor individu, karakteristik pekerjaan, serta konteks organisasi. Dalam literatur psikologi kerja modern, faktor-faktor tersebut dijelaskan secara komprehensif melalui berbagai model teoretis, terutama Job Demands Resources Theory (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti. Model JD-R menyatakan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Selain itu, faktor personal dan kepemimpinan juga berperan sebagai determinan penting dalam membentuk engagement. Dengan demikian, *work engagement* merupakan hasil interaksi dinamis antara individu dan lingkungan kerjanya. Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *Work Engagement*, yaitu:

**1. Faktor Pekerjaan (*Job-Related Factors*)**

a. *Job Resources*

*Job resources* merupakan prediktor utama *work engagement*. Sumber daya pekerjaan mencakup dukungan sosial, otonomi, umpan balik, serta peluang pengembangan karier. Bakker dan Demerouti menjelaskan bahwa *job resources* memiliki fungsi motivasional intrinsik dan ekstrinsik. Secara intrinsik, sumber daya meningkatkan makna kerja; secara ekstrinsik, sumber daya membantu individu mencapai tujuan kerja. Albrecht menemukan

bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) berkorelasi positif dengan tingkat engagement. Umpan balik yang konstruktif memperkuat rasa kompetensi individu. Otonomi kerja juga terbukti meningkatkan engagement karena memberikan rasa kontrol terhadap pekerjaan.

b. *Job Demands*

Tuntutan pekerjaan seperti beban kerja tinggi, tekanan waktu, dan konflik peran dapat memengaruhi engagement secara dualistik. Menurut Bakker dan Albrecht, *job demands* yang bersifat menantang (*challenge demands*) dapat meningkatkan engagement karena memberikan peluang pembelajaran dan pencapaian. Namun, tuntutan yang bersifat menghambat (*hindrance demands*) cenderung menurunkan engagement dan meningkatkan risiko burnout.

2. **Faktor Individu (*Personal Factors*)**

a. *Psychological Capital*

*Psychological capital* yang meliputi *self-efficacy*, harapan (*hope*), optimisme, dan resiliensi berkontribusi signifikan terhadap *work engagement*. Individu dengan modal psikologis tinggi cenderung lebih energik dan berdedikasi.

b. Kepribadian

*Trait* kepribadian seperti *conscientiousness* dan *extraversion* memiliki hubungan positif dengan engagement. Individu yang memiliki orientasi pencapaian tinggi lebih mudah menunjukkan vigor dan dedication.

c. Nilai dan Makna Kerja

Kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi (*person-organization fit*) meningkatkan keterikatan kerja. Ketika individu merasa pekerjaannya bermakna, engagement cenderung meningkat.

### 3. Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk work engagement.

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional menginspirasi, memberikan visi, serta memberdayakan bawahan. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini meningkatkan engagement melalui motivasi intrinsik.

#### b. Kepemimpinan Otentik

Pemimpin yang autentik, transparan, dan berintegritas menciptakan rasa kepercayaan yang memperkuat engagement.

### 4. Faktor Organisasi

#### a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang suportif dan kolaboratif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi engagement.

#### b. Iklim Kerja

Iklim kerja yang adil dan partisipatif meningkatkan rasa keterhubungan dan komitmen.

#### c. Sistem Penghargaan

Sistem kompensasi yang adil memperkuat persepsi keadilan dan meningkatkan motivasi kerja. Namun, penghargaan finansial saja tidak cukup tanpa dukungan intrinsik.

### 5. Faktor Sosial dan Relasional

Hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja meningkatkan rasa belonging dan keterlibatan emosional. Dukungan rekan kerja dan supervisor memperkuat sumber daya psikologis yang mendukung engagement.

## 6. Faktor Kontekstual dan Perubahan Lingkungan Kerja

Dalam era kerja digital dan sistem hybrid, fleksibilitas kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan engagement. Lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan meningkatkan persepsi kontrol dan

## F. Tujuan dan Manfaat *Work Engagement*

Work engagement merupakan salah satu konstruk sentral dalam manajemen sumber daya manusia modern karena berfungsi sebagai penghubung antara kesejahteraan individu dan kinerja organisasi. Dalam praktik organisasi, pengembangan engagement bukan sekadar program motivasi sesaat, melainkan strategi jangka panjang untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap tujuan dan manfaat work engagement menjadi penting dalam konteks pengelolaan SDM berbasis bukti ilmiah.

Secara konseptual, work engagement bertujuan untuk menciptakan kondisi psikologis positif yang memungkinkan individu berfungsi secara optimal dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai oleh energi, dedikasi, dan keterpusatan perhatian terhadap tugas. Dalam kerangka psikologi positif, engagement dipandang sebagai bentuk flourishing di tempat kerja yang berkontribusi pada kesejahteraan dan produktivitas.

### 1. Tujuan Pengembangan Work Engagement

#### a. Meningkatkan Kinerja Individu

Tujuan utama work engagement adalah meningkatkan kinerja karyawan. Individu yang engaged menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta kecenderungan untuk melampaui standar minimal pekerjaan. engagement memiliki korelasi positif signifikan dengan task performance dan contextual performance. Dengan demikian, peningkatan engagement menjadi strategi efektif dalam mencapai target organisasi.

## b. Mengurangi *Burnout* dan *Stres Kerja*

Engagement berfungsi sebagai antitesis burnout. Model JD-R menjelaskan bahwa ketika sumber daya kerja memadai, individu lebih mungkin mengalami engagement dibandingkan kelelahan kerja. Hakanen dan Schaufeli menunjukkan bahwa tingkat engagement yang tinggi berperan sebagai faktor protektif terhadap depresi dan kelelahan emosional. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan engagement adalah menjaga kesehatan psikologis karyawan.

## c. Meningkatkan Retensi dan Menurunkan Turnover intention

Work engagement berkontribusi pada penurunan niat keluar dari organisasi. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen lebih tinggi dan loyalitas yang lebih kuat. Penguatan engagement bertujuan untuk mempertahankan talenta dan mengurangi biaya akibat turnover.

## d. Meningkatkan Inovasi dan Perilaku Proaktif

Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan perilaku inovatif dan inisiatif kerja yang tinggi. Tujuan lain dari engagement adalah menciptakan budaya kerja yang kreatif dan adaptif terhadap perubahan.

## e. Mendukung Keunggulan Kompetitif Organisasi

Dalam perspektif strategis, engagement menjadi modal sosial organisasi. Organisasi dengan tingkat engagement tinggi cenderung memiliki produktivitas lebih baik dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

## 2. Manfaat Work Engagement

### a. Manfaat bagi Individu

- 1) Peningkatan Kesejahteraan Psikologis, Individu yang engaged mengalami kepuasan kerja lebih tinggi dan emosi positif yang berkelanjutan.
- 2) Pengembangan Kompetensi, Engagement mendorong individu untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan.

3) Resiliensi terhadap Tantangan, Individu engaged lebih mampu mengelola tekanan dan perubahan organisasi.

b. Manfaat bagi Organisasi

1) Peningkatan Produktivitas, Engagement berkorelasi positif dengan output kerja dan efektivitas tim.

2) Pengurangan Absensi, Tingkat keterlibatan yang tinggi menurunkan kecenderungan absensi dan ketidakhadiran.

3) Peningkatan Kualitas Layanan, Karyawan yang engaged memberikan pelayanan lebih baik kepada pelanggan.

4) Stabilitas Organisasi, Engagement memperkuat komitmen organisasi dan menurunkan Turnover intention.

c. Manfaat pada Tingkat Tim dan Kolektif

Collective engagement meningkatkan kohesi tim, koordinasi kerja, serta komunikasi interpersonal. Tim yang engaged menunjukkan semangat kolektif dan kinerja kelompok yang lebih tinggi.

### 3. Perspektif Strategis dalam Pengelolaan Engagement

Dalam praktik manajemen, engagement tidak boleh dipandang sebagai program insidental, tetapi sebagai strategi sistemik. Organisasi perlu:

a. Mengoptimalkan job resources

b. Mengembangkan kepemimpinan transformasional

c. Menciptakan budaya kerja suportif

d. Menyediakan peluang pengembangan karier

Knight menunjukkan bahwa intervensi organisasi berbasis peningkatan sumber daya kerja efektif dalam meningkatkan engagement secara berkelanjutan. Work engagement merupakan investasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern yang berorientasi pada keseimbangan antara kesejahteraan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

## **G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional *Work Engagement***

Work engagement diposisikan sebagai variabel laten yang mencerminkan kondisi psikologis positif individu dalam menjalankan pekerjaannya. Sebagai konstruk psikologis, work engagement tidak dapat diukur secara langsung, melainkan melalui indikator-indikator yang merepresentasikan dimensi pembentuknya. Konseptualisasi operasional work engagement harus merujuk pada landasan teoritis yang kuat agar validitas konstruk terjaga. Model yang paling banyak digunakan dalam literatur internasional adalah model tiga dimensi yang dikembangkan oleh Schaufeli, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut dalam berbagai penelitian empiris. Model ini menempatkan vigor, dedication, dan absorption sebagai komponen utama keterikatan kerja.

Pendekatan multidimensional ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran komprehensif mengenai tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan, baik dari aspek energi, emosi, maupun kognitif.

### **1. Variabel Work Engagement**

Work engagement adalah kondisi psikologis positif yang relatif persisten, ditandai oleh energi tinggi (vigor), dedikasi emosional (dedication), dan keterpusatan perhatian penuh terhadap pekerjaan (absorption), yang mendorong individu untuk berinvestasi secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan tugas. Sebagai variabel penelitian, work engagement sering diposisikan sebagai:

- a. Variabel dependen (misalnya dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, atau job resources)
- b. Variabel mediasi (misalnya memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja)
- c. Variabel independen (misalnya memengaruhi kinerja, komitmen, atau Turnover intention )

## 2. Dimensi Work Engagement

### a. Vigor

Vigor merujuk pada tingkat energi, ketahanan mental, serta kemauan untuk berusaha dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Individu dengan vigor tinggi menunjukkan semangat kerja yang konsisten dan tidak mudah menyerah.

Bakker dan Albrecht menegaskan bahwa vigor berkaitan erat dengan motivasi intrinsik dan resiliensi kerja. Karakteristik Vigor:

- 1) Energi tinggi saat bekerja
- 2) Ketekunan menghadapi kesulitan
- 3) Antusiasme menyelesaikan tugas
- 4) Tidak mudah merasa lelah secara psikologis

### b. Dedication

Dedication mencerminkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, termasuk rasa bangga, inspirasi, dan makna kerja.

Saks menyatakan bahwa dedication berhubungan dengan identifikasi individu terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk memberikan kontribusi maksimal. Karakteristik Dedication:

- 1) Rasa bangga terhadap pekerjaan
- 2) Pekerjaan dianggap bermakna
- 3) Inspirasi dalam menjalankan tugas
- 4) Komitmen terhadap tujuan kerja

### c. Absorption

Absorption merupakan kondisi ketika individu tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga sulit melepaskan diri dari aktivitas tersebut.

Rich menjelaskan bahwa absorption melibatkan fokus kognitif yang intens dan perhatian mendalam terhadap tugas. Karakteristik Absorption:

- 1) Konsentrasi penuh saat bekerja
- 2) Merasa waktu berjalan cepat
- 3) Fokus mendalam pada tugas
- 4) Sulit mengalihkan perhatian dari pekerjaan

### 3. Indikator Operasional *Work Engagement*

Indikator operasional work engagement sebagai berikut:

#### **Dimensi 1: Vigor**

Indikator:

- a. Tingkat energi dalam bekerja
- b. Ketahanan menghadapi tekanan kerja
- c. Antusiasme menyelesaikan tugas
- d. Kemauan berusaha secara maksimal
- e. Konsistensi semangat kerja

#### **Dimensi 2: Dedication**

Indikator:

- a. Rasa bangga terhadap pekerjaan
- b. Makna dan tujuan kerja
- c. Inspirasi dalam bekerja
- d. Komitmen terhadap hasil kerja
- e. Keterlibatan emosional terhadap tugas

#### **Dimensi 3: Absorption**

Indikator:

- a. Fokus dan konsentrasi penuh
- b. Keterlibatan mendalam dalam pekerjaan
- c. Kesulitan melepaskan diri dari tugas
- d. Perasaan tenggelam dalam aktivitas kerja
- e. Pengalaman flow saat bekerja

#### 4. Model Operasional Variabel

Secara operasional, variabel work engagement dapat dirumuskan sebagai berikut: Variabel work engagement merupakan konstruk multidimensional yang terdiri atas tiga dimensi utama: vigor, dedication, dan absorption. Masing-masing dimensi memiliki indikator operasional yang dapat diukur melalui instrumen survei berbasis skala Likert.

Pendekatan multidimensional ini memungkinkan pengukuran yang lebih akurat dibandingkan pendekatan unidimensional, karena mampu menangkap aspek energi, emosi, dan kognisi secara simultan.

#### H. Definisi Operasional Variabel *Work Engagement*

Dalam penelitian kuantitatif, variabel laten seperti work engagement perlu diterjemahkan ke dalam bentuk operasional agar dapat diukur secara empiris. Definisi operasional menjelaskan bagaimana konstruk teoritis dikonversi menjadi indikator yang dapat diamati dan diukur melalui instrumen penelitian. Work engagement secara konseptual didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang relatif stabil, ditandai oleh vigor (energi dan ketahanan mental), dedication (keterlibatan emosional dan makna kerja), serta absorption (konsentrasi dan keterpusatan perhatian penuh terhadap pekerjaan). Ketiga dimensi tersebut telah divalidasi secara empiris dalam berbagai konteks organisasi dan budaya. Dalam konteks penelitian manajemen sumber daya manusia, operasionalisasi work engagement umumnya merujuk pada model tiga dimensi Utrecht Work Engagement Scale (UWES), yang memiliki reliabilitas dan validitas konstruk yang kuat. work engagement didefinisikan sebagai skor total yang diperoleh responden dari penilaian terhadap pernyataan-pernyataan yang menggambarkan tingkat energi kerja, dedikasi emosional terhadap pekerjaan, serta keterpusatan perhatian dalam melaksanakan tugas, yang diukur m skala Likert 1–5:

Skala yang digunakan adalah Skala Likert 5 poin:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-Ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

### Kuesioner Work Engagement (Item Positif)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Vigor (Energi dan Ketahanan Mental)</b>						
1	Saya merasa penuh energi ketika bekerja.					
2	Saya memiliki semangat tinggi dalam menjalankan tugas pekerjaan saya.					
3	Saya tetap bersemangat meskipun pekerjaan saya menantang.					
4	Saya mampu bertahan menghadapi tekanan kerja.					
5	Saya menunjukkan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Saya tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan kerja.					
7	Saya memiliki daya tahan mental yang kuat dalam bekerja.					
8	Saya tetap produktif meskipun beban kerja meningkat.					
9	Saya merasa bertenaga sepanjang hari kerja.					
10	Saya selalu berusaha memberikan usaha terbaik dalam pekerjaan saya.					
11	Saya mampu menjaga konsistensi semangat kerja setiap hari.					
12	Saya merasa terdorong untuk bekerja lebih baik dari hari sebelumnya.					
13	Saya menunjukkan kegigihan dalam mencapai target kerja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
14	Saya merasa siap menghadapi tantangan pekerjaan baru.					
15	Saya tetap termotivasi meskipun menghadapi hambatan kerja.					
16	Saya memiliki energi positif dalam menyelesaikan tugas.					
17	Saya mampu bekerja secara intens dalam waktu yang lama.					
<b>b. Dimensi Dedication (Keterlibatan Emosional dan Makna Kerja)</b>						
18	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					
19	Pekerjaan saya memiliki makna penting bagi saya.					
20	Saya merasa pekerjaan saya memberi kontribusi bagi organisasi.					
21	Saya merasa terinspirasi oleh pekerjaan saya.					
22	Saya antusias terhadap tugas-tugas yang saya kerjakan.					
23	Saya merasa pekerjaan saya bernilai tinggi.					
24	Saya memiliki komitmen kuat terhadap hasil kerja saya.					
25	Saya merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan saya.					
26	Saya menikmati setiap proses dalam pekerjaan saya.					
27	Saya merasa pekerjaan saya memberikan tujuan hidup.					
28	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
29	Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang bermakna.					
30	Saya merasa puas dengan kontribusi yang saya berikan melalui pekerjaan saya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
31	Saya merasa pekerjaan saya penting bagi keberhasilan organisasi.					
32	Saya menunjukkan loyalitas terhadap pekerjaan saya.					
33	Saya merasa terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.					
34	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan nilai pribadi saya.					
<b>c. Dimensi Absorption (Konsentrasi dan Keterlibatan Mendalam)</b>						
35	Saya berkonsentrasi penuh saat bekerja.					
36	Saya sering merasa tenggelam dalam pekerjaan saya.					
37	Saya sulit melepaskan diri dari pekerjaan ketika sedang fokus.					
38	Saya merasa waktu berjalan cepat ketika sedang bekerja.					
39	Saya menikmati bekerja hingga lupa waktu.					
40	Saya merasa terlibat secara mendalam dalam tugas saya.					
41	Saya memberikan perhatian penuh pada setiap detail pekerjaan.					
42	Saya jarang terdistraksi saat sedang bekerja.					
43	Saya fokus menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas.					
44	Saya merasa sepenuhnya terlibat dalam aktivitas kerja saya.					
45	Saya mampu menjaga konsentrasi dalam jangka waktu lama.					
46	Saya merasa pekerjaan saya menyerap perhatian saya sepenuhnya.					
47	Saya menikmati proses kerja tanpa merasa terpaksa.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
48	Saya merasa tertantang secara intelektual oleh pekerjaan saya.					
49	Saya merasa nyaman ketika menghabiskan waktu untuk bekerja.					
50	Saya merasa benar-benar hadir secara mental saat menjalankan tugas pekerjaan.					

### Kuesioner Work Engagement (Item Negatif / Reverse)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Vigor (Energi dan Ketahanan Mental)</b>						
1	Saya sering merasa kehabisan energi saat bekerja.					
2	Saya merasa lelah bahkan sebelum pekerjaan selesai.					
3	Saya mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan kerja.					
4	Saya merasa tidak memiliki semangat dalam menjalankan tugas.					
5	Saya cepat merasa jenuh terhadap pekerjaan saya.					
6	Saya merasa tidak mampu bertahan menghadapi tekanan kerja.					
7	Saya bekerja tanpa antusiasme.					
8	Saya sering merasa tidak bertenaga selama jam kerja.					
9	Saya merasa enggan berusaha lebih dalam pekerjaan saya.					
10	Saya kurang memiliki ketekunan dalam menyelesaikan tugas.					
11	Saya merasa beban kerja terlalu berat untuk saya tangani.					
12	Saya sering kehilangan motivasi saat bekerja.					
13	Saya merasa tidak siap menghadapi tantangan pekerjaan.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
14	Saya merasa energi saya cepat terkuras di tempat kerja.					
15	Saya bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban tanpa semangat.					
16	Saya merasa sulit mempertahankan semangat kerja setiap hari.					
17	Saya kurang menunjukkan kegigihan dalam mencapai target kerja.					
<b>b. Dimensi Dedication (Keterlibatan Emosional dan Makna Kerja)</b>						
18	Saya merasa pekerjaan saya tidak terlalu penting.					
19	Saya tidak merasa bangga terhadap pekerjaan saya.					
20	Saya merasa pekerjaan saya tidak memiliki makna khusus.					
21	Saya tidak merasa terinspirasi oleh pekerjaan saya.					
22	Saya menjalankan pekerjaan tanpa rasa antusias.					
23	Saya merasa kontribusi saya tidak berarti bagi organisasi.					
24	Saya tidak memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaan saya.					
25	Saya merasa pekerjaan saya tidak memberikan tujuan yang jelas.					
26	Saya tidak merasa pekerjaan saya bernilai tinggi.					
27	Saya kurang berkomitmen terhadap hasil kerja saya.					
28	Saya merasa pekerjaan saya tidak sesuai dengan nilai pribadi saya.					
29	Saya merasa tidak memiliki kebanggaan sebagai bagian dari organisasi ini.					
30	Saya merasa pekerjaan saya tidak memberikan tantangan berarti.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
31	Saya kurang peduli terhadap keberhasilan organisasi.					
32	Saya tidak merasa terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik.					
33	Saya merasa pekerjaan saya sekadar rutinitas tanpa makna.					
34	Saya tidak memiliki loyalitas terhadap pekerjaan saya.					
<b>c. Dimensi Absorption (Konsentrasi dan Keterlibatan Mendalam)</b>						
35	Saya mudah terdistraksi saat bekerja.					
36	Saya sulit berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan.					
37	Saya jarang merasa tenggelam dalam pekerjaan saya.					
38	Saya sering memperhatikan hal lain saat bekerja.					
39	Saya merasa waktu berjalan lambat ketika bekerja.					
40	Saya merasa sulit fokus dalam jangka waktu lama.					
41	Saya sering kehilangan perhatian saat mengerjakan tugas.					
42	Saya tidak merasa sepenuhnya terlibat dalam aktivitas kerja saya.					
43	Saya sering menghentikan pekerjaan sebelum selesai.					
44	Saya merasa pekerjaan saya tidak cukup menarik untuk difokuskan.					
45	Saya mudah bosan ketika mengerjakan tugas.					
46	Saya tidak merasa terserap dalam pekerjaan saya.					
47	Saya merasa pekerjaan saya tidak cukup menantang secara intelektual.					
48	Saya sering menunda pekerjaan karena kurang fokus.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
49	Saya merasa sulit menjaga konsentrasi hingga tugas selesai.					
50	Saya sering merasa pikiran saya tidak sepenuhnya berada pada pekerjaan.					

## Daftar Referensi

- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources and engagement. *Human Resource Management Review, 31*(2), 100771.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International, 23*(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of engagement. *Work & Stress, 20*(2), 148–162.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 89–136.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Burnout and engagement. *Journal of Affective Disorders, 141*(2–3), 415–424.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 147–162.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement. *International Journal of Management Reviews, 19*(2), 208–231.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences revisited. *Journal of Organizational Effectiveness, 6*(1), 19–38.

- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Engagement measurement. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. Free Press.
- Sonnentag, S. (2011). Work engagement as dynamic construct. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 28–51.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Personal resources and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.

**DUMMYY**



# BAB 10

## EMPLOYEE ENGAGEMENT

### A. Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis global yang ditandai oleh disrupsi teknologi, digitalisasi proses kerja, serta perubahan karakteristik tenaga kerja lintas generasi telah mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi modern tidak lagi hanya berorientasi pada efisiensi struktural atau pengendalian administratif, melainkan juga pada bagaimana menciptakan keterikatan psikologis yang mendalam antara karyawan dan pekerjaannya. Dalam konteks inilah konsep *employee engagement* memperoleh perhatian luas dalam kajian manajemen dan psikologi organisasi. Employee engagement dipandang sebagai salah satu determinan utama keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks. Organisasi dengan tingkat engagement yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, kualitas layanan yang lebih unggul, serta stabilitas tenaga kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan tingkat engagement rendah. Temuan empiris menunjukkan bahwa engagement memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja tugas (*task performance*), perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan kepuasan pelanggan.

Konsep employee engagement berakar pada teori peran dan psikologi positif. Kahn pertama kali memperkenalkan istilah *personal engagement*, yang merujuk pada kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Perspektif ini menekankan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya bersifat perilaku, tetapi juga mencakup dimensi psikologis yang mendalam. Schaufeli, yang mendefinisikan engagement sebagai kondisi kerja yang positif dan memuaskan, ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Model ini kemudian menjadi kerangka konseptual dominan dalam literatur internasional, terutama dalam pendekatan *Job Demands–Resources (JD-R) model*. Dalam model tersebut, engagement dipahami sebagai respons motivasional terhadap ketersediaan sumber daya kerja, seperti dukungan atasan, otonomi, dan umpan balik kinerja. Dalam praktik organisasi, employee engagement sering dikaitkan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, namun secara konseptual ketiganya memiliki perbedaan mendasar. Kepuasan kerja lebih berfokus pada evaluasi afektif terhadap pekerjaan, sedangkan komitmen organisasi menekankan keterikatan terhadap organisasi sebagai entitas sosial. Employee engagement melampaui kedua konsep tersebut karena mencakup investasi energi, antusiasme, dan keterlibatan mendalam dalam pelaksanaan tugas.

Employee engagement semakin meningkat dalam era pascapandemi dan transformasi digital. Pola kerja fleksibel, kerja jarak jauh (*remote working*), serta perubahan ekspektasi generasi milenial dan generasi Z menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi engagement yang adaptif. Studi mutakhir menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi faktor protektif terhadap kelelahan kerja dan niat keluar dari organisasi. Engagement juga memiliki implikasi terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan perilaku proaktif, inovatif, dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, engagement tidak hanya dipandang sebagai variabel psikologis, tetapi juga sebagai aset strategis organisasi. Employee engagement menjadi relevan karena konsep ini bersifat multidimensional dan dapat dioperasionalkan dalam berbagai model penelitian, baik sebagai variabel independen, dependen, maupun mediasi. Dengan pendekatan kuantitatif, engagement dapat

diukur melalui instrumen terstandarisasi seperti Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam berbagai budaya. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa employee engagement merupakan konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer yang menjembatani kesejahteraan individu dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman komprehensif mengenai konsep ini menjadi landasan penting dalam pengembangan kebijakan dan praktik manajemen yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

## **B. Definisi atau Pengertian *Employee Engagement***

Employee engagement merupakan salah satu konstruk sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi modern. Konsep ini berkembang pesat sejak awal 1990-an dan menjadi fokus utama penelitian karena kontribusinya terhadap peningkatan kinerja individu dan keberhasilan organisasi. Meskipun banyak digunakan dalam praktik manajerial, employee engagement memiliki kompleksitas konseptual yang memerlukan pemahaman teoritis yang komprehensif. Employee engagement pada tingkat keterlibatan psikologis karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam energi, komitmen, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi optimal. Namun demikian, definisi engagement berkembang melalui berbagai perspektif teoretis, mulai dari teori peran hingga pendekatan psikologi positif. Konsep employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh Kahn melalui istilah *personal engagement*. Ia mendefinisikan engagement sebagai kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Dalam perspektif ini, keterlibatan individu bukan sekadar kehadiran fisik di tempat kerja, melainkan investasi psikologis yang utuh dalam pelaksanaan tugas. Kahn juga menekankan bahwa engagement muncul ketika tiga kondisi psikologis terpenuhi, yaitu: *meaningfulness* (makna kerja), *Safety* (rasa aman secara psikologis), dan *Availability* (ketersediaan sumber daya personal). Schaufeli mendefinisikan engagement sebagai kondisi kerja yang positif dan memuaskan, ditandai oleh tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Definisi ini memposisikan engagement sebagai antitesis burnout, sehingga

engagement dipandang sebagai indikator kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Employee engagement sering dipahami sebagai tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk memberikan usaha ekstra (*discretionary effort*). Macey dan Schneider membedakan engagement menjadi tiga level: (1) *Trait engagement* (karakteristik kepribadian), (2) *Psychological state engagement* (kondisi psikologis), dan (3) *Behavioral engagement* (perilaku nyata). Bakker dan Demerouti menjelaskan bahwa engagement merupakan respons motivasional positif terhadap ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*). Ketika organisasi menyediakan dukungan atasan, otonomi, peluang pengembangan, dan umpan balik yang konstruktif, karyawan cenderung menunjukkan tingkat engagement yang lebih tinggi. Dalam model ini, engagement dipandang sebagai mediator antara sumber daya kerja dan kinerja karyawan.

Employee engagement adalah kondisi psikologis positif yang relatif stabil, di mana karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional terlibat dalam pekerjaan serta organisasi, ditandai oleh energi kerja yang tinggi, dedikasi emosional, konsentrasi mendalam, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi optimal. Employee engagement merupakan konsep multidimensional yang berakar pada teori peran dan psikologi positif. Definisi engagement menekankan keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan, serta energi dan dedikasi yang mendorong kontribusi optimal. Dengan demikian, engagement menjadi salah satu konstruk paling strategis dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer.

### **C. Ciri-Ciri *Employee Engagement***

Employee engagement merupakan kondisi psikologis yang kompleks dan multidimensional, sehingga karakteristiknya tidak dapat dipahami hanya dari satu indikator tunggal. Literatur kontemporer dalam psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa engagement tercermin melalui kombinasi aspek afektif, kognitif, dan perilaku yang terintegrasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Ciri-ciri employee engagement menggambarkan bagaimana karyawan menunjukkan energi, komitmen emosional, serta keterlibatan mendalam dalam pekerjaan

dan organisasi. Identifikasi karakteristik ini penting untuk membedakan karyawan yang sekadar bekerja secara rutin dengan mereka yang benar-benar terlibat secara psikologis. Adapun Ciri-Ciri Employee Engagement:

### **1. Energi dan Antusiasme Tinggi dalam Bekerja**

Salah satu ciri utama employee engagement adalah tingkat energi dan antusiasme yang tinggi saat menjalankan tugas. Schaufeli menyebut dimensi ini sebagai *vigor*, yaitu kondisi di mana individu menunjukkan ketahanan mental, semangat, dan kemauan untuk berusaha secara maksimal dalam menghadapi tantangan kerja.

Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi menunjukkan vitalitas dan daya tahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka cenderung tetap bersemangat meskipun menghadapi tekanan atau beban kerja tinggi. Energi kerja berhubungan positif dengan kinerja tugas dan produktivitas.

### **2. Keterlibatan Emosional yang Mendalam**

Ciri berikutnya adalah adanya keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi. *Dedication*, sebagai salah satu dimensi engagement, mencerminkan rasa bangga, inspirasi, dan makna kerja. Karyawan yang memiliki engagement tinggi merasa pekerjaannya bernilai dan bermakna secara pribadi. Mereka menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi dan merasa kontribusinya penting bagi keberhasilan kolektif.

Keterlibatan emosional ini membedakan engagement dari sekadar kepuasan kerja, karena engagement melibatkan komitmen afektif yang lebih dalam terhadap aktivitas kerja.

### **3. Konsentrasi dan Keterlibatan Mendalam (*Absorption*)**

Ciri lainnya adalah konsentrasi penuh dan pengalaman "tenggelam" dalam pekerjaan, yang disebut *absorption*. Individu yang engaged sering kali merasa waktu berlalu cepat ketika bekerja karena mereka fokus dan terlibat secara intens dalam tugas.

Rich menjelaskan bahwa *absorption* mencerminkan keterlibatan kognitif yang kuat, di mana individu mengalokasikan perhatian penuh pada pekerjaan dan meminimalkan distraksi.

Kondisi ini berkaitan dengan konsep *flow* dalam psikologi positif, yaitu pengalaman optimal saat individu sepenuhnya terserap dalam aktivitas yang menantang namun sesuai dengan kapasitasnya.

#### **4. Perilaku Proaktif dan Inisiatif Kerja**

Karyawan yang engaged tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga menunjukkan perilaku proaktif. Mereka bersedia mengambil inisiatif, mencari solusi atas masalah, dan membantu rekan kerja tanpa diminta. engagement memiliki hubungan signifikan dengan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Hal ini berarti engagement mendorong kontribusi yang melampaui deskripsi pekerjaan formal.

#### **5. Komitmen terhadap Pencapaian Tujuan**

Ciri lain dari employee engagement adalah komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang engaged menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, sehingga muncul dorongan intrinsik untuk mencapai hasil optimal. Komitmen ini tidak bersifat normatif semata, tetapi muncul dari keterlibatan psikologis yang mendalam terhadap pekerjaan dan organisasi.

#### **6. Resiliensi terhadap Tantangan dan Perubahan**

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, karyawan yang engaged menunjukkan kemampuan adaptif dan ketahanan psikologis. Model Job Demands–Resources menjelaskan bahwa sumber daya kerja yang memadai dapat meningkatkan engagement dan membantu individu mengelola tekanan kerja. Engagement juga berfungsi sebagai faktor protektif terhadap burnout dan kelelahan emosional. Dengan demikian, salah satu cirinya adalah kemampuan untuk tetap stabil dan produktif meskipun menghadapi situasi kerja yang kompleks.

#### **7. Loyalitas dan Keinginan Bertahan**

Employee engagement berkorelasi negatif dengan Turnover intention. Karyawan yang engaged cenderung memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan psikologis berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja dan retensi karyawan.

## 8. Orientasi pada Kinerja Berkualitas

Ciri lain adalah orientasi terhadap kualitas hasil kerja. Individu yang engaged tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga memperhatikan standar mutu dan efektivitas kerja. Perhatian terhadap detail, tanggung jawab profesional, serta komitmen terhadap pencapaian hasil terbaik.

### D. Jenis-Jenis *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan konstruk multidimensional yang tidak bersifat tunggal. Literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan fokus keterikatannya, dimensi psikologisnya, maupun level analisisnya. Klasifikasi ini penting untuk memperjelas arah intervensi organisasi dalam meningkatkan engagement secara efektif. Secara umum, jenis-jenis employee engagement dapat dipahami melalui tiga pendekatan utama: (1) berdasarkan objek keterlibatan, (2) berdasarkan dimensi psikologis, dan (3) berdasarkan level analisis organisasi.

#### 1. Jenis Berdasarkan Objek Keterlibatan

##### a. *Job Engagement*

*Job engagement* merujuk pada tingkat keterlibatan individu terhadap pekerjaan itu sendiri. Konsep ini menekankan sejauh mana individu secara fisik, kognitif, dan emosional terlibat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Saks membedakan secara tegas antara keterlibatan terhadap pekerjaan dan keterlibatan terhadap organisasi. *Job engagement* berkaitan dengan aktivitas kerja, tanggung jawab tugas, serta makna personal dalam menjalankan peran profesional.

Karakteristik *job engagement* meliputi: antusiasme dalam menyelesaikan tugas, konsentrasi tinggi pada pekerjaan, dan investasi energi dalam aktivitas kerja. Penelitian menunjukkan bahwa *job engagement* memiliki hubungan langsung dengan kinerja tugas (*task performance*).

b. *Organizational Engagement*

Organizational engagement merujuk pada keterlibatan individu terhadap organisasi sebagai entitas sosial dan institusional. Jenis engagement ini mencerminkan identifikasi karyawan terhadap nilai, visi, dan tujuan organisasi.

Karyawan yang memiliki organizational engagement tinggi menunjukkan:

- 1) Kebanggaan sebagai bagian organisasi
- 2) Loyalitas terhadap institusi
- 3) Kesiediaan mempertahankan keanggotaan

Organizational engagement sering dikaitkan dengan komitmen afektif, namun tetap berbeda karena engagement menekankan energi dan partisipasi aktif.

**2. Jenis Berdasarkan Dimensi Psikologis**

Macey dan Schneider mengemukakan bahwa engagement dapat dikategorikan berdasarkan aspek psikologis yang dominan, yaitu:

a. *Emotional Engagement*

Merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Individu yang memiliki emotional engagement tinggi merasa bangga, bersemangat, dan memiliki hubungan afektif yang kuat dengan pekerjaan. *Emotional engagement* berkaitan erat dengan *dedication* dalam model Schaufeli.

b. *Cognitive Engagement*

Cognitive engagement menggambarkan tingkat perhatian, fokus, dan konsentrasi individu terhadap pekerjaan. Individu yang memiliki cognitive engagement tinggi menunjukkan keterpusatan perhatian dan pemikiran mendalam terhadap tugas. Konsep ini sejalan dengan dimensi *absorption* dalam model work engagement.

c. *Behavioral Engagement*

Behavioral engagement tercermin dalam tindakan nyata seperti usaha ekstra (*extra-role behavior*), inisiatif, dan kontribusi melampaui

deskripsi pekerjaan formal. Christian menunjukkan bahwa engagement secara signifikan berkorelasi dengan perilaku kewargaan organisasi dan kinerja kontekstual.

### 3. Jenis Berdasarkan Level Analisis

#### a. *Individual Engagement*

Merupakan keterlibatan pada tingkat individu, yang mencerminkan kondisi psikologis personal dalam menjalankan pekerjaan.

#### b. *Team Engagement*

Engagement pada tingkat tim mencerminkan dinamika kolektif di mana anggota tim saling memengaruhi dalam menciptakan semangat kerja bersama. Bakker menyebut fenomena ini sebagai *crossover effect*, yaitu penyebaran energi dan antusiasme antar anggota tim.

#### c. *Organizational-Level Engagement*

Pada tingkat organisasi, engagement mencerminkan budaya kerja yang mendukung partisipasi aktif dan energi kolektif dalam mencapai tujuan strategis.

### 4. Perspektif Alternatif: Engagement sebagai Keadaan vs Sifat

Beberapa literatur membedakan engagement menjadi:

- a. *Trait Engagement*, kepribadian yang relatif stabil dalam menunjukkan energi dan antusiasme kerja.
- b. *State Engagement*, merupakan kondisi psikologis yang dapat berubah tergantung pada situasi kerja.

Jenis-jenis engagement membantu organisasi merancang strategi intervensi yang tepat. Jika masalah utama berada pada job engagement, maka perbaikan desain pekerjaan menjadi prioritas. Jika organizational engagement rendah, maka perlu penguatan budaya organisasi dan komunikasi visi.

## E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan kondisi psikologis yang tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor

individual, pekerjaan, dan organisasi. Literatur manajemen sumber daya manusia modern menunjukkan bahwa engagement terbentuk melalui interaksi dinamis antara karakteristik personal dan lingkungan kerja. Dalam perspektif teoritis, model *Job Demands–Resources (JD-R)* menjelaskan bahwa engagement meningkat ketika sumber daya kerja (*job resources*) memadai dan tuntutan kerja (*job demands*) dapat dikelola secara efektif. Dengan demikian, faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok utama: faktor individu, faktor pekerjaan, dan faktor organisasi. Adapun Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*:

## 1. Faktor Individu

### a. Kepribadian dan Karakteristik Personal

Karakteristik personal seperti optimisme, ketahanan psikologis, dan *proactive personality* memiliki hubungan positif dengan engagement. Individu yang memiliki sifat positif cenderung lebih mudah menunjukkan energi dan dedikasi dalam pekerjaan. *Core self-evaluations* yang meliputi *self esteem*, *self-efficacy*, *locus of control*, dan stabilitas emosional berkorelasi signifikan dengan engagement. Individu dengan evaluasi diri positif lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka.

### b. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan pendorong utama engagement. Ketika individu bekerja karena minat dan kepuasan internal, mereka menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dibandingkan motivasi yang hanya bersifat eksternal. Motivasi intrinsik meningkatkan vigor dan dedication, dua dimensi utama engagement.

### c. *Psychological Capital (PsyCap)*

*Psychological capital* yang terdiri dari harapan (*hope*), efikasi diri, resiliensi, dan optimisme juga terbukti meningkatkan engagement. Individu dengan modal psikologis tinggi lebih mampu mempertahankan energi dan komitmen dalam menghadapi tekanan kerja.

## 2. Faktor Pekerjaan (Job-Related Factors)

### a. *Job Resources*

Menurut model JD-R, sumber daya kerja merupakan determinan utama engagement. Job resources meliputi: dukungan atasan, umpan balik kinerja, otonomi kerja, peluang pengembangan, dan hubungan interpersonal yang positif. Ketika karyawan merasa didukung dan memiliki kontrol atas pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan engagement yang lebih tinggi.

### b. *Job Design*

Desain pekerjaan yang memberikan variasi tugas, otonomi, dan makna kerja berkontribusi pada peningkatan engagement. Hackman dan Oldham menjelaskan bahwa pekerjaan yang bermakna meningkatkan motivasi intrinsik. *Job enrichment* dan *job crafting* juga terbukti meningkatkan engagement karena memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan kekuatan dan minat mereka.

### c. *Workload* dan *Job Demands*

Tuntutan kerja yang terlalu tinggi dapat menurunkan engagement jika tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai. Namun, tuntutan kerja yang bersifat menantang (*challenge demands*) justru dapat meningkatkan engagement jika individu memiliki kapasitas untuk mengatasinya.

## 3. Faktor Organisasi

### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap engagement. Pemimpin yang memberikan inspirasi, dukungan, dan visi yang jelas mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader-member exchange*) berhubungan positif dengan engagement.

### b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung partisipasi, keterbukaan komunikasi, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan

menciptakan lingkungan yang kondusif bagi engagement. Budaya yang menekankan kepercayaan dan kolaborasi meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional karyawan.

c. **Sistem Penghargaan dan Pengakuan**

Penghargaan yang adil dan pengakuan atas kontribusi karyawan berkontribusi pada peningkatan engagement. Pengakuan tidak selalu bersifat finansial, tetapi juga dapat berupa apresiasi verbal atau kesempatan pengembangan karier.

d. **Iklim Kerja dan Dukungan Sosial**

Lingkungan kerja yang suportif dan hubungan sosial yang harmonis mendorong keterlibatan psikologis yang lebih tinggi. Dukungan rekan kerja meningkatkan energi kolektif dan menciptakan efek penularan engagement dalam tim.

#### **4. Faktor work-life balance dan fleksibilitas kerja**

*Work life balance* dan fleksibilitas kerja juga menjadi determinan penting engagement. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Employee engagement merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor personal, karakteristik pekerjaan, dan sistem organisasi. Model JD-R memberikan kerangka teoretis yang kuat dalam memahami bagaimana sumber daya kerja dan tuntutan kerja mempengaruhi keterlibatan karyawan. Dengan memahami determinan ini, organisasi dapat merancang strategi intervensi yang efektif untuk meningkatkan engagement secara berkelanjutan.

### **F. Tujuan dan Manfaat *Employee Engagement***

Employee engagement merupakan salah satu konstruk sentral dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer yang berorientasi pada pencapaian kinerja berkelanjutan. Konsep ini tidak hanya relevan dalam konteks kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam literatur perilaku organisasi modern, engagement dipandang sebagai jembatan antara kesejahteraan psikologis karyawan dan produktivitas organisasi. Tujuan

utama pengembangan employee engagement dalam organisasi adalah menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki keterikatan emosional dan komitmen psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang engaged menunjukkan energi, dedikasi, serta keterlibatan kognitif yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, engagement menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja dan daya saing organisasi.

## 1. Tujuan *Employee Engagement*

### a. Meningkatkan Kinerja Individu

Salah satu tujuan utama employee engagement adalah meningkatkan kinerja individu. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, kualitas kerja yang lebih tinggi, serta konsistensi dalam mencapai target. Keterlibatan psikologis mendorong individu untuk menginvestasikan energi dan perhatian secara optimal dalam pekerjaannya. Engagement juga mendorong perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*), seperti membantu rekan kerja, memberikan ide inovatif, dan menjaga standar kerja yang tinggi. Dengan demikian, organisasi memperoleh manfaat berupa peningkatan kinerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

### b. Meningkatkan Komitmen dan Loyalitas

Tujuan lain dari employee engagement adalah memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja untuk memperoleh imbalan finansial, tetapi juga merasa terikat secara emosional dengan organisasi. Mereka menunjukkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kebanggaan terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Keterikatan ini berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja dan mengurangi tingkat perpindahan karyawan. Dalam jangka panjang, organisasi dapat mempertahankan talenta terbaik serta mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.

c. Mengurangi Turnover Intention dan Absensi

Employee engagement juga bertujuan untuk menekan niat keluar (*turnover intention*) dan tingkat absensi. Karyawan yang merasa terlibat secara psikologis cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat, sehingga kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Penurunan turnover tidak hanya berdampak pada efisiensi biaya, tetapi juga menjaga kesinambungan pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi.

d. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah. Mereka memiliki motivasi intrinsik untuk berkontribusi secara lebih luas dan tidak sekadar mengikuti prosedur rutin. Oleh karena itu, engagement menjadi salah satu prasyarat penting dalam membangun budaya inovasi. Dalam organisasi yang kompetitif, inovasi merupakan faktor kunci untuk mempertahankan keunggulan. Employee engagement menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung eksplorasi ide dan pengembangan solusi baru.

e. Meningkatkan Kesejahteraan Psikologis

Selain tujuan organisasi, engagement juga memiliki tujuan individual, yaitu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Keterlibatan yang positif dalam pekerjaan berkontribusi pada perasaan bermakna, kepuasan, serta keseimbangan emosional.

Karyawan yang engaged cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dibandingkan mereka yang mengalami keterasingan kerja. Dengan demikian, engagement menjadi salah satu indikator kesehatan organisasi.

## 2. Manfaat *Employee Engagement*

a. Manfaat bagi Individu

- 1) Peningkatan Kepuasan Kerja, engagement memperkuat pengalaman positif dalam bekerja, sehingga individu merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

- 2) Pengembangan kompetensi, Karyawan yang engaged lebih terdorong untuk belajar dan mengembangkan diri.
- 3) Keseimbangan Emosional, engagement membantu individu mempertahankan kondisi psikologis yang stabil dan resilien terhadap tekanan kerja.

b. Manfaat bagi Organisasi

- 1) Produktivitas yang Lebih Tinggi, organisasi dengan tingkat engagement tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik secara agregat.
- 2) Efisiensi Operasional, tingkat absensi dan turnover yang rendah berkontribusi pada efisiensi biaya.
- 3) Reputasi Organisasi yang Positif, lingkungan kerja yang mendukung engagement meningkatkan citra organisasi sebagai tempat kerja yang ideal.
- 4) Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, karyawan yang engaged menjadi aset strategis yang sulit ditiru oleh pesaing.

c. Manfaat bagi Pelanggan dan Pemangku Kepentingan

Employee engagement tidak hanya berdampak pada internal organisasi, tetapi juga pada kualitas layanan kepada pelanggan. Karyawan yang engaged cenderung memberikan pelayanan yang lebih ramah, responsif, dan berkualitas. Hal ini meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas pasar. Tujuan employee engagement mencakup peningkatan kinerja, penguatan komitmen, pengurangan turnover, serta pengembangan inovasi dan kesejahteraan karyawan. Manfaatnya tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga oleh organisasi dan pemangku kepentingan secara luas. Oleh karena itu, employee engagement merupakan investasi strategis pengelolaan sumber daya manusia modern.

## **G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional *Employee Engagement***

*Employee engagement* diposisikan sebagai variabel psikologis yang merepresentasikan tingkat keterlibatan, energi, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi. Agar konsep ini dapat diukur secara empiris, diperlukan operasionalisasi variabel ke dalam dimensi dan indikator yang terukur. Operasionalisasi menjadi penting karena *employee engagement* merupakan konstruk laten (latent construct), yaitu konsep yang tidak dapat diobservasi secara langsung, tetapi dapat diukur melalui manifestasi perilaku, sikap, dan persepsi individu. Oleh karena itu, penyusunan dimensi dan indikator harus didasarkan pada sintesis literatur teoretis dan penelitian empiris yang relevan.

### **1. Variabel Penelitian**

Variabel: *Employee Engagement*

*Employee engagement* dalam penelitian kuantitatif dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis positif yang ditunjukkan karyawan melalui energi kerja, dedikasi, dan konsentrasi mendalam dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai variabel penelitian, *employee engagement* dapat berfungsi sebagai:

- a. Variabel independen (misalnya memengaruhi kinerja atau loyalitas)
- b. Variabel dependen (dipengaruhi oleh kepemimpinan atau budaya organisasi)
- c. Variabel mediasi atau moderasi dalam model struktural

### **2. Dimensi *Employee Engagement***

Berdasarkan sintesis teori dan praktik empiris, *employee engagement* dapat dioperasionalkan ke dalam tiga dimensi utama:

- a. *Vigor* (Semangat dan Energi Kerja)

*Vigor* menggambarkan tingkat energi, ketahanan mental, dan kemauan untuk berusaha secara optimal dalam pekerjaan. Karyawan dengan *vigor*

tinggi menunjukkan antusiasme serta kesiapan menghadapi tantangan kerja.

Karakteristik vigor mencakup:

- 1) Energi tinggi saat bekerja
- 2) Ketahanan terhadap tekanan kerja
- 3) Kesiediaan menginvestasikan usaha tambahan

Vigor mencerminkan aspek motivasional dari engagement yang berhubungan dengan daya tahan dan persistensi individu.

b. *Dedication* (Dedikasi dan Keterikatan Emosional)

*Dedication* mengacu pada perasaan bermakna, bangga, dan terinspirasi terhadap pekerjaan. Dimensi ini merepresentasikan aspek afektif dari engagement.

Karakteristik *dedication* meliputi:

- 1) Rasa bangga terhadap pekerjaan
- 2) Perasaan pekerjaan bermakna
- 3) Komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi
- 4) Antusiasme terhadap tugas

*Dedication* menunjukkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan dan organisasi.

c. *Absorption* (Keterpusatan dan Konsentrasi Penuh)

*Absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi mendalam dalam bekerja sehingga individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya.

Karakteristik *absorption* mencakup:

- 1) Fokus tinggi saat bekerja
- 2) Perasaan waktu berlalu cepat ketika bekerja
- 3) Keterlibatan total dalam tugas

Dimensi ini mencerminkan keterlibatan kognitif yang mendalam.

### 3. Indikator Operasional Employee Engagement

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, indikator operasional dapat dirumuskan sebagai berikut:

#### Dimensi 1: Vigor

Indikator:

- a. Memiliki energi tinggi dalam bekerja
- b. Tetap bersemangat meskipun menghadapi tekanan
- c. Bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai target
- d. Tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan tugas
- e. Mampu mempertahankan stamina kerja sepanjang hari

#### Dimensi 2: Dedication

Indikator:

- a. Merasa pekerjaan memiliki makna penting
- b. Bangga menjadi bagian dari organisasi
- c. Merasa terinspirasi oleh tugas yang dijalankan
- d. Memiliki komitmen kuat terhadap tujuan organisasi
- e. Menunjukkan antusiasme dalam setiap aktivitas kerja

#### Dimensi 3: Absorption

Indikator:

- a. Sangat fokus ketika bekerja
- b. Sulit berhenti bekerja ketika sedang terlibat dalam tugas
- c. Merasa waktu berlalu cepat saat bekerja
- d. Terlibat penuh dalam aktivitas kerja
- e. Tidak mudah terdistraksi ketika bekerja

Variabel	Dimensi	Indikator Utama
<i>Employee Engagement</i>	Vigor	Energi kerja, ketahanan, usaha ekstra
	Dedication	Makna kerja, kebanggaan, komitmen
	Absorption	Fokus, keterlibatan penuh, konsentrasi

## H. Definisi Operasional Variabel *Employee Engagement*

### Kuesioner *Employee Engagement* (Item Positif)

Gunakan skala Likert 1–5:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Vigor (Semangat dan Energi Kerja)</b>						
1	Saya merasa berenergi ketika memulai pekerjaan setiap hari.					
2	Saya memiliki stamina yang baik dalam menjalankan tugas pekerjaan.					
3	Saya tetap bersemangat meskipun pekerjaan menuntut usaha ekstra.					
4	Saya bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai target organisasi.					
5	Saya mampu mempertahankan energi kerja sepanjang hari.					
6	Saya tetap termotivasi meskipun menghadapi tekanan kerja.					
7	Saya tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.					
8	Saya merasa kuat secara mental dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks.					
9	Saya menikmati tantangan dalam pekerjaan saya.					
10	Saya merasa terdorong untuk memberikan usaha terbaik dalam pekerjaan.					
11	Saya mampu mengatasi hambatan kerja dengan sikap positif.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
12	Saya tetap produktif meskipun berada dalam situasi kerja yang padat.					
13	Saya merasa antusias setiap kali menerima tanggung jawab baru.					
14	Saya menunjukkan ketahanan dalam menghadapi beban kerja tinggi.					
15	Saya merasa penuh energi selama jam kerja berlangsung.					
16	Saya memiliki daya juang tinggi dalam mencapai hasil kerja.					
17	Saya siap menghadapi tuntutan kerja yang menantang.					
<b>b. Dimensi Dedication (Dedikasi dan Keterikatan Emosional)</b>						
18	Saya merasa pekerjaan saya memiliki makna yang penting.					
19	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
20	Saya merasa terinspirasi oleh pekerjaan yang saya lakukan.					
21	Saya memiliki komitmen kuat terhadap tujuan organisasi.					
22	Saya menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan tugas.					
23	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kontribusi nyata.					
24	Saya merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan saya.					
25	Saya merasa pekerjaan saya memberikan nilai bagi kehidupan saya.					
26	Saya berusaha menjaga reputasi baik organisasi.					
27	Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang bermakna.					
28	Saya merasa terdorong untuk mencapai hasil terbaik.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
29	Saya menunjukkan rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan.					
30	Saya merasa pekerjaan saya selaras dengan nilai pribadi saya.					
31	Saya bersedia memberikan kontribusi lebih demi kemajuan organisasi.					
32	Saya merasa puas ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
33	Saya merasa termotivasi untuk terus berkembang dalam pekerjaan.					
34	Saya menganggap pekerjaan sebagai bagian penting dari identitas saya.					
<b>c. Dimensi Absorption (Keterpusatan dan Konsentrasi Penuh)</b>						
35	Saya sangat fokus ketika sedang bekerja.					
36	Saya sering merasa waktu berlalu cepat saat bekerja.					
37	Saya terlibat penuh dalam setiap tugas yang saya kerjakan.					
38	Saya sulit melepaskan diri dari pekerjaan ketika sedang berkonsentrasi.					
39	Saya menikmati tenggelam dalam aktivitas kerja saya.					
40	Saya jarang terdistraksi ketika sedang bekerja.					
41	Saya mampu mempertahankan konsentrasi dalam waktu yang lama.					
42	Saya merasa benar-benar terlibat dalam pekerjaan sehari-hari.					
43	Saya memberikan perhatian penuh terhadap detail pekerjaan.					
44	Saya tetap fokus meskipun terdapat gangguan di lingkungan kerja.					
45	Saya merasa pekerjaan menyita perhatian saya secara positif.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
46	Saya memiliki keterlibatan mendalam dalam proyek yang saya tangani.					
47	Saya merasa pekerjaan menjadi prioritas utama selama jam kerja.					
48	Saya menikmati proses kerja secara menyeluruh.					
49	Saya merasa terikat secara penuh dengan aktivitas kerja saya.					
50	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan konsentrasi maksimal.					

### Kuesioner Employee Engagement (Item Negatif / Reverse)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Vigor (Semangat dan Energi Kerja)</b>						
1	Saya merasa kelelahan ketika memulai pekerjaan setiap hari.					
2	Saya sering kekurangan energi dalam menjalankan tugas.					
3	Saya mudah menyerah ketika pekerjaan terasa berat.					
4	Saya enggan mengeluarkan usaha tambahan dalam pekerjaan.					
5	Saya cepat merasa lelah selama jam kerja berlangsung.					
6	Saya kehilangan semangat ketika menghadapi tekanan kerja.					
7	Saya merasa tidak memiliki daya tahan dalam menyelesaikan tugas.					
8	Saya merasa terbebani oleh tanggung jawab pekerjaan.					
9	Saya kurang bersemangat menghadapi tantangan kerja.					
10	Saya cenderung bekerja sekadarnya tanpa usaha maksimal.					
11	Saya mudah merasa putus asa ketika menghadapi hambatan kerja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
12	Saya merasa energi saya cepat habis saat bekerja.					
13	Saya tidak tertarik menerima tanggung jawab tambahan.					
14	Saya merasa tidak kuat secara mental menghadapi pekerjaan yang kompleks.					
15	Saya sering merasa jenuh selama bekerja.					
16	Saya bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban, bukan karena semangat pribadi.					
17	Saya merasa kurang termotivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.					
<b>b. Dimensi Dedication (Dedikasi dan Keterikatan Emosional)</b>						
18	Saya merasa pekerjaan saya kurang bermakna.					
19	Saya tidak merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
20	Saya jarang merasa terinspirasi oleh pekerjaan saya.					
21	Saya tidak memiliki keterikatan yang kuat terhadap tujuan organisasi.					
22	Saya menjalankan pekerjaan tanpa antusiasme.					
23	Saya merasa kontribusi saya tidak terlalu penting bagi organisasi.					
24	Saya tidak memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaan saya.					
25	Saya merasa pekerjaan saya tidak memberikan nilai berarti bagi saya.					
26	Saya kurang peduli terhadap reputasi organisasi.					
27	Saya merasa pekerjaan saya tidak memberikan tantangan yang menarik.					
28	Saya tidak terdorong untuk mencapai hasil terbaik.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
29	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan bukan prioritas utama saya.					
30	Saya merasa pekerjaan saya tidak selaras dengan nilai pribadi saya.					
31	Saya enggan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.					
32	Saya jarang merasa puas dengan hasil pekerjaan saya.					
33	Saya tidak memiliki keinginan kuat untuk berkembang dalam pekerjaan.					
34	Saya tidak menganggap pekerjaan sebagai bagian penting dari diri saya.					
<b>c. Dimensi Absorption (Keterpusatan dan Konsentrasi Penuh)</b>						
35	Saya sulit berkonsentrasi ketika sedang bekerja.					
36	Waktu terasa berjalan lambat ketika saya bekerja.					
37	Saya sering merasa tidak terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan.					
38	Saya mudah terdistraksi saat mengerjakan tugas.					
39	Saya merasa pekerjaan tidak cukup menarik perhatian saya.					
40	Saya sering kehilangan fokus dalam bekerja.					
41	Saya tidak mampu mempertahankan konsentrasi dalam waktu lama.					
42	Saya merasa terputus dari aktivitas kerja saya.					
43	Saya kurang memperhatikan detail dalam pekerjaan.					
44	Saya sering memikirkan hal lain ketika sedang bekerja.					
45	Saya merasa pekerjaan tidak menyita perhatian saya secara penuh.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
46	Saya tidak merasa tenggelam dalam aktivitas kerja.					
47	Saya merasa pekerjaan bukan prioritas utama selama jam kerja.					
48	Saya kurang menikmati proses kerja yang saya jalani.					
49	Saya sering bekerja tanpa keterlibatan penuh.					
50	Saya tidak selalu memberikan perhatian maksimal pada pekerjaan.					

### Daftar Referensi

- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources and engagement. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100771.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 89–136.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 147–162.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement antecedents. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Engagement measurement. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

**DUMMYY**



# BAB 11

## GAYA KEPEMIMPINAN

### A. Pendahuluan

Perkembangan organisasi modern yang semakin kompleks, dinamis, dan kompetitif menghadirkan kepemimpinan yang efektif dan adaptif. Transformasi digital, globalisasi pasar, perubahan struktur tenaga kerja lintas generasi, serta meningkatnya tuntutan inovasi telah menggeser paradigma pengelolaan organisasi dari pendekatan administratif tradisional menuju pendekatan yang lebih strategis dan humanistik. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan menjadi faktor kunci yang menentukan arah, stabilitas, serta keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal dalam struktur organisasi, melainkan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin bertindak, berkomunikasi, mengambil keputusan, serta membangun hubungan interpersonal dengan bawahannya. Pola konsisten dari perilaku tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan memiliki implikasi langsung terhadap berbagai variabel strategis organisasi, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, employee engagement, serta niat keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Oleh

karena itu, pemahaman mendalam mengenai gaya kepemimpinan menjadi penting tidak hanya dalam ranah akademik, tetapi juga dalam praktik manajerial. Kepemimpinan berkembang melalui beberapa fase, dengan pendekatan awal berfokus pada teori sifat (*trait theory*) yang menekankan karakteristik bawaan pemimpin. Selanjutnya, teori perilaku (*behavioral theory*) mengalihkan perhatian pada pola tindakan pemimpin dalam mengelola tugas dan hubungan interpersonal. Perkembangan berikutnya menghadirkan teori kontingensi yang menekankan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi organisasi. Konsep kepemimpinan semakin berkembang ke arah transformasional, autentik, dan servant leadership yang menekankan nilai, integritas, inspirasi, serta pemberdayaan bawahan. Kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Demikian pula, servant leadership menunjukkan hubungan positif dengan komitmen dan kesejahteraan karyawan. Di tengah perubahan lingkungan kerja pascapandemi dan meningkatnya praktik kerja fleksibel, gaya kepemimpinan yang adaptif menjadi semakin relevan. Pemimpin tidak lagi sekadar mengarahkan secara langsung, tetapi harus mampu membangun kepercayaan, komunikasi efektif, serta budaya kolaboratif dalam lingkungan kerja virtual dan hibrida. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis dukungan dan empati menjadi determinan penting dalam menjaga keterlibatan dan kinerja karyawan dalam situasi kerja jarak jauh.

Dari sudut pandang strategis, gaya kepemimpinan juga berkaitan erat dengan pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Organisasi dengan kepemimpinan yang efektif cenderung memiliki tingkat inovasi lebih tinggi, budaya kerja yang sehat, serta sistem pengambilan keputusan yang responsif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dan tidak partisipatif berpotensi menurunkan motivasi serta menghambat kreativitas karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan memiliki implikasi etis dan sosial. Pemimpin yang menjunjung nilai integritas dan keadilan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif serta meningkatkan kepercayaan bawahan. Dalam jangka panjang, hal ini berdampak pada stabilitas organisasi dan reputasi institusi di mata pemangku kepentingan.

Dalam konteks penelitian ilmiah, gaya kepemimpinan merupakan variabel yang bersifat multidimensional dan dapat dioperasionalkan melalui berbagai model pengukuran, seperti *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* untuk kepemimpinan transformasional dan transaksional, atau instrumen *servant leadership* dan *authentic leadership* yang telah divalidasi secara empiris dalam berbagai budaya organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam manajemen organisasi modern. Pemahaman konseptual dan empiris mengenai gaya kepemimpinan menjadi landasan penting dalam pengembangan teori, penelitian, serta praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

## **B. Definisi atau Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengarahkan organisasi tidak hanya ditentukan oleh posisi formal atau kewenangan struktural, melainkan oleh pola perilaku yang ditunjukkannya dalam berinteraksi dengan bawahan. Pola perilaku tersebut mencerminkan pendekatan khas yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*).

Secara konseptual, gaya kepemimpinan menggambarkan cara seorang pemimpin menggunakan kekuasaan, memotivasi bawahan, mengambil keputusan, serta membangun komunikasi dalam organisasi. Oleh karena itu, definisi gaya kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari teori kepemimpinan yang berkembang secara historis dan empiris.

### **1. Definisi Gaya Kepemimpinan Menurut Para Ahli**

#### **a. Perspektif Perilaku**

Menurut Peter G. Northouse, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi dan membimbing anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan merupakan manifestasi nyata dari tindakan

pemimpin, bukan sekadar karakteristik personal. Sejalan dengan itu, mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan dan strategi yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta mengoordinasikan aktivitas bawahan. Yukl menekankan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan keseimbangan antara orientasi tugas (*task-oriented behavior*) dan orientasi hubungan (*relationship-oriented behavior*).

Dalam literatur perilaku organisasi, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah pendekatan atau cara khas seorang pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Penekanan diberikan pada efektivitas komunikasi dan kemampuan pemimpin dalam memotivasi.

b. Perspektif Transformasional dan Transaksional

Konsep gaya kepemimpinan modern banyak dipengaruhi oleh teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio. Bass dan Avolio menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang menginspirasi bawahan melalui visi, motivasi, serta stimulasi intelektual, sedangkan gaya transaksional berfokus pada pertukaran imbalan dan pengawasan kinerja. Gaya transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan komitmen organisasi (Banks et al., 2018). Hal ini memperluas definisi gaya kepemimpinan sebagai pendekatan yang tidak hanya mengatur, tetapi juga mentransformasi nilai dan motivasi bawahan.

c. Perspektif *Servant* dan *Authentic Leadership*

Dalam perkembangan mutakhir, gaya kepemimpinan juga dipahami melalui pendekatan *servant leadership* dan *authentic leadership*. Menurut Eva, *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap bawahan sebagai prioritas utama. Pemimpin berperan sebagai fasilitator pengembangan individu.

Sementara itu, authentic leadership menekankan transparansi, integritas, serta konsistensi nilai dalam tindakan pemimpin. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan dipandang sebagai refleksi nilai moral dan identitas diri pemimpin. Pendekatan kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Efektivitas gaya bergantung pada karakteristik bawahan, budaya organisasi, serta tuntutan lingkungan. Gaya kepemimpinan penting untuk menentukan operasionalisasi variabel dalam penelitian. Berbagai instrumen seperti *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* dikembangkan untuk mengukur dimensi transformasional dan transaksional. Pemahaman mengenai gaya kepemimpinan membantu organisasi merancang program pelatihan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan strategis. Definisi gaya kepemimpinan berkembang dari pendekatan perilaku klasik menuju perspektif yang lebih integratif dan berbasis nilai. Gaya kepemimpinan bukan hanya tentang bagaimana pemimpin memberikan perintah, tetapi bagaimana ia membangun visi, menginspirasi, melayani, dan menciptakan hubungan yang produktif dalam organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan merupakan konstruk multidimensional yang memiliki implikasi luas terhadap efektivitas organisasi.

### C. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku konsisten seorang pemimpin tidak dapat dilepaskan dari karakteristik atau ciri-ciri yang membedakannya dari gaya lainnya. Ciri-ciri tersebut tercermin dalam cara pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, memberikan motivasi, membangun hubungan interpersonal, serta mengelola konflik dalam organisasi. Dengan demikian, memahami ciri-ciri gaya kepemimpinan menjadi penting untuk mengidentifikasi efektivitas kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi.

Literatur kepemimpinan modern menunjukkan bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan orientasi tugas, tetapi juga orientasi hubungan, nilai etis, serta kemampuan adaptasi terhadap

perubahan lingkungan. Oleh karena itu, ciri-ciri gaya kepemimpinan bersifat multidimensional. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan, yaitu:

1. Konsistensi Pola Perilaku, salah satu ciri utama gaya kepemimpinan adalah konsistensi dalam pola tindakan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan bukan tindakan sesaat, melainkan kecenderungan perilaku yang relatif stabil dari waktu ke waktu. Konsistensi ini menciptakan prediktabilitas yang membantu bawahan memahami ekspektasi pemimpin.
2. Orientasi terhadap Tugas (*Task-Oriented Behavior*) Ciri ini ditandai oleh fokus pemimpin pada pencapaian target, struktur kerja yang jelas, pembagian tugas yang sistematis, serta pengawasan kinerja. Pemimpin dengan orientasi tugas tinggi biasanya menetapkan standar kerja yang tegas dan memastikan setiap anggota memahami tanggung jawabnya. Orientasi tugas menjadi penting dalam situasi yang menuntut efisiensi dan produktivitas tinggi.
3. Orientasi terhadap Hubungan (*Relationship-Oriented Behavior*), selain fokus pada tugas, gaya kepemimpinan juga dicirikan oleh perhatian terhadap hubungan interpersonal. Pemimpin yang berorientasi hubungan menunjukkan empati, komunikasi terbuka, serta dukungan terhadap kebutuhan bawahan. Keseimbangan antara orientasi tugas dan hubungan berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan.
4. Kemampuan Memberikan Inspirasi dan Visi, dalam konteks kepemimpinan transformasional, salah satu ciri utama adalah kemampuan menginspirasi melalui visi yang jelas dan bermakna. Pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membangkitkan motivasi intrinsik bawahan. Ciri ini mencakup: penyampaian visi strategis, komunikasi yang membangkitkan semangat, dan penanaman nilai organisasi
5. Stimulasi Intelektual, gaya kepemimpinan yang efektif mendorong bawahan untuk berpikir kritis dan inovatif. Pemimpin memberikan ruang bagi ide-ide baru dan mendorong pemecahan masalah kreatif. Ciri ini sering ditemukan dalam kepemimpinan transformasional dan autentik.

6. Perhatian Individual (*Individualized Consideration*), ciri lainnya adalah perhatian terhadap kebutuhan dan potensi individu bawahan. Pemimpin memberikan umpan balik konstruktif dan mendukung pengembangan karier karyawan.
7. Integritas dan Konsistensi Nilai, dalam perspektif kepemimpinan autentik, ciri utama terletak pada integritas moral dan transparansi. Pemimpin menunjukkan keselarasan antara nilai pribadi dan tindakan nyata. Integritas menciptakan kepercayaan yang menjadi fondasi hubungan kerja yang sehat.
8. Kemampuan Adaptasi Situasional, pendekatan kontingensi menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan tingkat kesiapan bawahan. Oleh karena itu, fleksibilitas menjadi ciri penting dalam kepemimpinan modern.
9. Pemberdayaan Bawahan, gaya kepemimpinan kontemporer menekankan empowerment atau pemberdayaan. Pemimpin memberikan otonomi dan kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dalam lingkup tanggung jawabnya. Hal ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif.
10. Komunikasi Efektif, komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah menjadi ciri penting gaya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang mampu menyampaikan pesan secara persuasif dan mendengarkan bawahan secara aktif cenderung menci Ciri-ciri gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang konsisten dan multidimensional. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian tugas, tetapi juga memperhatikan hubungan interpersonal, integritas moral, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Dengan memahami ciri-ciri ini, organisasi dapat mengembangkan kepemimpinan yang lebih responsif dan berkelanjutan. ptakan lingkungan kerja yang kondusif.

#### **D. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan berkembang secara dinamis seiring dengan perubahan paradigma organisasi dan kompleksitas lingkungan bisnis. Teori-teori kepemimpinan tidak hanya berupaya menjelaskan siapa yang

menjadi pemimpin efektif, tetapi juga bagaimana pemimpin bertindak dalam situasi tertentu. Oleh karena itu, pemahaman terhadap jenis-jenis teori gaya kepemimpinan menjadi penting dalam membangun kerangka konseptual yang komprehensif.

Secara historis, teori kepemimpinan berkembang melalui beberapa pendekatan utama, yaitu teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavioral theory*), teori kontingensi (*contingency theory*), serta teori kepemimpinan kontemporer seperti transformasional, transaksional, autentik, dan servant leadership. Masing-masing teori memberikan kontribusi berbeda dalam menjelaskan efektivitas gaya kepemimpinan. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan, yaitu:

### 1. Teori Sifat (*Trait Theory of Leadership*)

Teori sifat merupakan pendekatan awal dalam studi kepemimpinan yang berfokus pada karakteristik personal pemimpin. Teori ini berasumsi bahwa individu tertentu memiliki sifat bawaan yang membedakan mereka sebagai pemimpin efektif. Menurut Yukl, sifat seperti kecerdasan, kepercayaan diri, determinasi, integritas, dan kemampuan sosial sering ditemukan pada pemimpin yang berhasil. Namun, pendekatan ini dikritik karena kurang mempertimbangkan konteks situasional dan dinamika organisasi.

Walaupun demikian, teori sifat tetap relevan dalam memahami fondasi personalitas kepemimpinan modern, terutama dalam kaitannya dengan kepemimpinan autentik yang menekankan konsistensi nilai dan integritas.

### 2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Teori perilaku menggeser fokus dari karakteristik pribadi menuju pola tindakan pemimpin. Studi klasik dari Ohio State dan Michigan mengidentifikasi dua dimensi utama kepemimpinan, yaitu: Orientasi tugas (*initiating structure*) dan Orientasi hubungan (*consideration*)

Menurut Robbins dan Judge, efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyeimbangkan kedua dimensi tersebut. Teori ini memberikan dasar bagi pengembangan berbagai model gaya kepemimpinan modern.

### 3. **Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)**

Teori kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan kondisi lingkungan.

#### a. Model Fiedler

Fiedler mengemukakan bahwa efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas atau hubungan akan efektif tergantung pada tingkat kendali situasional.

#### b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori ini menekankan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mengarahkan, melatih, mendukung, atau mendelegasikan sesuai tingkat kompetensi dan komitmen bawahan. Pendekatan situasional menjadi sangat relevan dalam organisasi modern yang memiliki tenaga kerja dengan latar belakang dan pengalaman beragam.

### 4. **Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Teori ini dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio.

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat komponen utama:

- 1) Idealized Influence
- 2) Inspirational Motivation
- 3) Intellectual Stimulation
- 4) Individualized Consideration

Gaya transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan, dan komitmen organisasi.

#### b. Kepemimpinan Transaksional

Berbeda dengan transformasional, kepemimpinan transaksional berfokus pada sistem penghargaan dan hukuman untuk memastikan

pencapaian target. Gaya ini efektif dalam lingkungan yang menuntut kepatuhan dan efisiensi.

#### **5. Teori *Servant Leadership***

Servant leadership menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama. Menurut Eva, pemimpin berperan sebagai fasilitator pengembangan individu dan membangun kepercayaan dalam organisasi. Teori ini menekankan empati, etika, dan komitmen terhadap pertumbuhan bawahan.

#### **6. Teori *Authentic Leadership***

Authentic leadership menekankan transparansi, kesadaran diri, dan integritas moral. Pemimpin autentik menunjukkan konsistensi antara nilai pribadi dan tindakan nyata. Teori ini berkembang sebagai respons terhadap krisis etika dalam organisasi modern.

#### **7. Teori *Leader Member Exchange (LMX)***

Teori LMX berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Hubungan berkualitas tinggi menghasilkan kepercayaan, komunikasi efektif, dan dukungan timbal balik. LMX terbukti berkorelasi positif dengan kinerja dan kepuasan kerja.

#### **8. Teori Kepemimpinan Adaptif dan Digital**

Dalam era transformasi digital, muncul konsep kepemimpinan adaptif yang menekankan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan mengelola perubahan. Pemimpin digital harus mampu memimpin dalam lingkungan kerja virtual dan kolaboratif.

Jenis-jenis teori gaya kepemimpinan menunjukkan evolusi pemikiran dari pendekatan yang menekankan sifat personal hingga pendekatan modern yang berorientasi nilai, hubungan, dan adaptabilitas. Tidak ada satu teori yang sepenuhnya dominan; efektivitas kepemimpinan bergantung pada konteks organisasi, karakteristik bawahan, serta dinamika lingkungan eksternal.

## **E. Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan tidak muncul secara kebetulan, melainkan terbentuk melalui interaksi kompleks antara karakteristik individu, dinamika organisasi, serta konteks lingkungan eksternal. Seorang pemimpin dapat menunjukkan gaya yang berbeda dalam situasi yang berbeda, tergantung pada nilai pribadi, pengalaman, budaya organisasi, serta karakteristik bawahan yang dipimpinnya. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan menjadi penting untuk menjelaskan variasi perilaku kepemimpinan dalam berbagai organisasi. Kepemimpinan modern menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh sifat bawaan pemimpin, tetapi juga oleh faktor kontekstual dan relasional. Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok utama: faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan eksternal.

### **1. Faktor Individu**

#### **a. Kepribadian dan Karakteristik Psikologis**

Kepribadian merupakan salah satu determinan utama gaya kepemimpinan. Teori sifat menunjukkan bahwa pemimpin dengan tingkat ekstraversi, stabilitas emosional, dan keterbukaan terhadap pengalaman cenderung menunjukkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional. George C. Banks menunjukkan bahwa karakteristik autentik seperti kesadaran diri dan integritas moral berkontribusi pada munculnya gaya kepemimpinan autentik.

#### **b. Nilai dan Sistem Keyakinan**

Nilai personal memengaruhi cara pemimpin memandang kekuasaan, tanggung jawab, dan hubungan interpersonal. Pemimpin dengan orientasi etis yang kuat cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang transparan dan berorientasi pada pelayanan. Nilai juga membentuk preferensi dalam pengambilan keputusan, apakah lebih otoriter, demokratis, atau delegatif.

c. **Pengalaman dan Kompetensi**

Pengalaman kerja dan tingkat pendidikan memengaruhi fleksibilitas gaya kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki pengalaman luas cenderung lebih adaptif dalam menghadapi situasi kompleks. Kompetensi manajerial, seperti kemampuan komunikasi dan pemecahan masalah, turut menentukan efektivitas gaya yang diterapkan.

**2. Faktor Organisasi**

a. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berperan besar dalam membentuk gaya kepemimpinan. Organisasi dengan budaya hierarkis cenderung mendorong gaya kepemimpinan yang lebih formal dan terstruktur. Sebaliknya, budaya yang inovatif dan kolaboratif mendorong gaya partisipatif dan transformasional. Budaya organisasi juga menentukan sejauh mana pemimpin memiliki ruang untuk berinovasi.

b. **Struktur Organisasi**

Struktur yang sentralistik cenderung mendorong gaya kepemimpinan otoritatif, sedangkan struktur desentralisasi mendorong pemberdayaan dan delegasi wewenang. Tingkat formalitas dan kompleksitas struktur turut memengaruhi pola komunikasi dan pengambilan keputusan.

c. **Sistem Penghargaan dan Evaluasi**

Sistem kompensasi dan evaluasi kinerja dapat memengaruhi orientasi pemimpin. Sistem berbasis target dan insentif sering kali mendorong gaya transaksional, sedangkan sistem berbasis pengembangan mendorong gaya transformasional.

d. **Karakteristik Bawahan**

Tingkat kompetensi, motivasi, dan kematangan bawahan memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Teori situasional menekankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya dengan kesiapan bawahan.

### 3. Faktor Lingkungan Eksternal

#### a. Perubahan Teknologi

Transformasi digital menuntut pemimpin mengadopsi gaya yang adaptif dan kolaboratif. Pemimpin harus mampu memimpin dalam lingkungan kerja virtual dan berbasis teknologi.

#### b. Globalisasi dan Keberagaman Budaya

Lingkungan multikultural menuntut sensitivitas budaya dan kemampuan komunikasi lintas budaya. Gaya kepemimpinan yang inklusif menjadi semakin relevan.

#### c. Tekanan Kompetitif dan Regulasi

Lingkungan bisnis yang kompetitif dapat mendorong gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil dan efisiensi. Regulasi pemerintah juga memengaruhi tingkat fleksibilitas kepemimpinan.

### 4. Faktor Relasional

Teori Leader-Member Exchange (LMX) menekankan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hubungan berkualitas tinggi mendorong komunikasi terbuka dan kepercayaan timbal balik.

Gaya kepemimpinan merupakan hasil interaksi dinamis antara faktor personal, organisasi, dan lingkungan eksternal. Tidak ada gaya yang sepenuhnya efektif tanpa mempertimbangkan konteks situasional. Oleh karena itu, pemimpin modern dituntut memiliki fleksibilitas, kesadaran diri, serta kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## F. Dampak Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki implikasi yang luas terhadap dinamika organisasi. Kepemimpinan bukan sekadar aktivitas mengarahkan atau mengontrol, melainkan proses memengaruhi perilaku individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, gaya yang diterapkan oleh pemimpin akan menghasilkan konsekuensi yang berbeda terhadap kinerja, motivasi, budaya kerja, serta keberlanjutan organisasi.

Gaya kepemimpinan dipandang sebagai determinan utama efektivitas organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan dapat menjelaskan variasi signifikan dalam kinerja tim, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta tingkat turnover karyawan. Dengan demikian, memahami dampak gaya kepemimpinan menjadi penting dalam perumusan kebijakan dan strategi pengembangan organisasi. Dampak Gaya kepemimpinan, yaitu:

## **1. Dampak terhadap Kinerja Karyawan**

### **a. Peningkatan Kinerja Individu dan Tim**

Salah satu dampak paling nyata dari gaya kepemimpinan adalah pengaruhnya terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja individu dan kinerja tim. Pemimpin transformasional meningkatkan motivasi intrinsik bawahan melalui inspirasi dan stimulasi intelektual, sehingga mendorong pencapaian hasil kerja yang lebih optimal. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat menurunkan kreativitas dan partisipasi, terutama dalam organisasi yang membutuhkan inovasi. Oleh karena itu, efektivitas gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

### **b. Dampak terhadap Produktivitas Organisasi**

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada visi dan pemberdayaan mampu meningkatkan produktivitas jangka panjang. Studi meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transaksional juga memiliki dampak positif dalam konteks yang membutuhkan kepatuhan terhadap standar dan prosedur operasional yang ketat.

## **2. Dampak terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan empati, dukungan, dan komunikasi terbuka cenderung meningkatkan kepuasan kerja bawahan.

Kepemimpinan yang partisipatif memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat, sehingga meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan emosional. Sebaliknya, kepemimpinan yang represif berpotensi menimbulkan stres dan ketidakpuasan kerja.

### **3. Dampak terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap psikologis yang mencerminkan keterikatan individu terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan servant leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen afektif karyawan. Pemimpin yang membangun hubungan berbasis kepercayaan dan nilai moral menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat dalam organisasi.

### **4. Dampak terhadap Employee Engagement**

Employee engagement berkaitan dengan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Kepemimpinan yang inspiratif dan suportif terbukti meningkatkan engagement melalui pemberian makna kerja dan dukungan sosial. Kepemimpinan yang tidak responsif atau otoriter dapat menurunkan engagement, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi.

### **5. Dampak terhadap Turnover Intention**

Gaya kepemimpinan juga memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adil dan suportif menurunkan tingkat turnover intention. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak konsisten atau tidak etis dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain.

### **6. Dampak terhadap Budaya Organisasi**

Gaya kepemimpinan berperan dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan budaya inovatif dan kolaboratif, sedangkan pemimpin transaksional lebih cenderung membangun budaya berbasis aturan dan kepatuhan. Budaya organisasi yang sehat akan memperkuat nilai-nilai positif dan meningkatkan kohesi tim.

## **7. Dampak terhadap Inovasi dan Kreativitas**

Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual dan otonomi kepada bawahan mendorong munculnya ide-ide kreatif. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan inovasi organisasi. Lingkungan yang mendukung kreativitas membutuhkan kepemimpinan yang terbuka terhadap perubahan dan risiko.

## **8. Dampak terhadap Kesejahteraan Psikologis**

Gaya kepemimpinan juga memengaruhi kesejahteraan mental karyawan. Kepemimpinan yang suportif mengurangi stres kerja dan meningkatkan resiliensi. Sebaliknya, gaya yang represif dapat meningkatkan tekanan psikologis dan kelelahan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki dampak strategis terhadap kinerja, kepuasan, komitmen, engagement, budaya organisasi, serta kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya dengan konteks organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif menjadi investasi penting dalam manajemen sumber daya manusia.

## **G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan konstruk psikososial yang bersifat abstrak sehingga memerlukan proses operasionalisasi agar dapat diukur secara empiris. Operasionalisasi variabel bertujuan mengubah konsep teoritis menjadi indikator yang terukur, sistematis, dan reliabel. Gaya kepemimpinan pada dasarnya merujuk pada pola perilaku konsisten yang ditunjukkan pemimpin dalam memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengukuran gaya kepemimpinan harus mencerminkan perilaku aktual pemimpin dalam konteks kerja, bukan sekadar persepsi normatif. Kepemimpinan modern mengelompokkan gaya kepemimpinan ke dalam beberapa pendekatan utama, seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, autentik, dan servant leadership. Untuk kepentingan penelitian kuantitatif, model yang paling banyak digunakan adalah model transformasional–transaksional yang

dikembangkan oleh Bass dan Avolio, serta dikembangkan dalam berbagai penelitian kontemporer.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang ditunjukkan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Definisi ini menekankan tiga aspek utama:

1. Pola perilaku yang konsisten
2. Proses memengaruhi bawahan
3. Orientasi pada pencapaian tujuan organisasi

### **1. Dimensi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat dioperasionalkan ke dalam tiga dimensi utama:

#### **a. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi, visi, dan perubahan positif dalam organisasi. Dimensi ini terdiri dari empat subkomponen:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), pemimpin menjadi teladan dan menunjukkan integritas moral tinggi.
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Pemimpin mengomunikasikan visi yang jelas dan memotivasi bawahan.
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi.
- 4) *Individualized Consideration* (Perhatian Individual), Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan bawahan.

#### **b. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Dimensi ini mencakup:

- 1) *Contingent Reward*, pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian target.
- 2) *Management by Exception (Active)*, pengawasan aktif terhadap kesalahan.

3) *Management by Exception (Passive)*, Intervensi hanya ketika terjadi penyimpangan serius.

Kepemimpinan transaksional efektif dalam lingkungan yang membutuhkan kepatuhan terhadap standar operasional.

c. Kepemimpinan Laissez-Faire

Dimensi ini mencerminkan ketidakhadiran kepemimpinan atau minimnya intervensi dalam pengambilan keputusan. Gaya ini sering dikaitkan dengan rendahnya efektivitas organisasi.

Variabel	Dimensi	Indikator
Gaya Kepemimpinan	Transformasional	Pemimpin menjadi teladan
		Menginspirasi visi masa depan
		Mendorong kreativitas
		Memberikan perhatian individual
	Transaksional	Memberikan penghargaan berbasis kinerja
		Mengawasi kesalahan secara aktif
		Menegakkan standar kerja
	Laissez-Faire	Minim intervensi
		Kurang pengarahan

## H. Variabel Operasional dan Angket Kuisisioner

Skala yang digunakan adalah Likert 1–5:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

## Kuesioner Gaya Kepemimpinan (Item Positif)

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Transformasional</b>						
<b>Idealized Influence (Keteladanan)</b>						
1	Pemimpin saya menjadi teladan dalam bersikap dan bertindak.					
2	Pemimpin saya menunjukkan integritas dalam setiap keputusan yang diambil.					
3	Pemimpin saya konsisten antara perkataan dan tindakan.					
4	Pemimpin saya dihormati karena nilai moral yang dimilikinya.					
5	Pemimpin saya berani mengambil tanggung jawab atas keputusan yang dibuat.					
<b>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)</b>						
6	Pemimpin saya mampu menyampaikan visi organisasi dengan jelas.					
7	Pemimpin saya memberikan semangat dalam mencapai target kerja.					
8	Pemimpin saya mendorong optimisme dalam menghadapi tantangan.					
9	Pemimpin saya menumbuhkan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.					
10	Pemimpin saya memberikan motivasi ketika kinerja menurun.					
<b>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</b>						
11	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif.					
12	Pemimpin saya terbuka terhadap ide-ide baru dari bawahan.					
13	Pemimpin saya mengajak tim untuk mencari solusi inovatif.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
14	Pemimpin saya tidak menyalahkan ketika terjadi kesalahan, tetapi mengajak belajar bersama.					
15	Pemimpin saya mendukung pengembangan kompetensi karyawan.					
<b>Individualized Consideration (Perhatian Individual)</b>						
16	Pemimpin saya memahami kebutuhan pengembangan masing-masing karyawan.					
17	Pemimpin saya memberikan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan.					
18	Pemimpin saya bersedia mendengarkan permasalahan pribadi yang berkaitan dengan pekerjaan.					
19	Pemimpin saya memberikan umpan balik secara personal dan konstruktif.					
20	Pemimpin saya memperlakukan setiap karyawan secara adil.					
<b>b. Dimensi Transaksional</b>						
<b>Contingent Reward (Penghargaan Bersyarat)</b>						
21	Pemimpin saya memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.					
22	Pemimpin saya menjelaskan standar kerja secara jelas.					
23	Pemimpin saya memberikan insentif sesuai pencapaian target.					
24	Pemimpin saya menghargai kontribusi karyawan secara proporsional.					
25	Pemimpin saya memberikan pengakuan atas keberhasilan tim.					
<b>Management by Exception (Active)</b>						
26	Pemimpin saya memantau pekerjaan secara aktif untuk memastikan standar tercapai.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
27	Pemimpin saya segera memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan.					
28	Pemimpin saya memberikan arahan ketika terdapat penyimpangan prosedur.					
29	Pemimpin saya memastikan pekerjaan sesuai dengan kebijakan organisasi.					
30	Pemimpin saya menjaga disiplin kerja secara konsisten.					
<b>Management by Exception (Passive – Positif)</b>						
31	Pemimpin saya memberikan kepercayaan kepada tim untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.					
32	Pemimpin saya memberikan ruang bagi karyawan untuk bertanggung jawab atas tugasnya.					
33	Pemimpin saya hanya turun tangan ketika diperlukan secara strategis.					
34	Pemimpin saya menghargai otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan.					
35	Pemimpin saya memberikan kebebasan dalam metode penyelesaian tugas.					
<b>c. Dimensi Laissez-Faire (Delegatif Positif)</b>						
36	Pemimpin saya memberikan kepercayaan penuh dalam pengambilan keputusan operasional.					
37	Pemimpin saya mendukung kemandirian kerja bawahan.					
38	Pemimpin saya memberi kesempatan untuk belajar melalui pengalaman langsung.					
39	Pemimpin saya tidak melakukan kontrol berlebihan terhadap pekerjaan.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
40	Pemimpin saya mendorong tanggung jawab pribadi dalam setiap tugas.					
<b>d. Dimensi Kepemimpinan Etis dan Relasional (Penguatan Kontemporer)</b>						
41	Pemimpin saya bertindak secara adil terhadap seluruh anggota tim.					
42	Pemimpin saya transparan dalam menyampaikan informasi penting.					
43	Pemimpin saya membangun hubungan kerja yang saling percaya.					
44	Pemimpin saya menghargai keberagaman dalam tim kerja.					
45	Pemimpin saya menunjukkan empati dalam menghadapi permasalahan bawahan.					
<b>e. Dimensi Kepemimpinan Adaptif dan Visioner</b>						
46	Pemimpin saya mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.					
47	Pemimpin saya memberikan arah strategis yang jelas untuk masa depan organisasi.					
48	Pemimpin saya cepat merespons tantangan eksternal.					
49	Pemimpin saya mendorong tim untuk siap menghadapi perubahan.					
50	Pemimpin saya mampu menjaga stabilitas organisasi dalam situasi sulit.					

5 = Sangat Tidak Setuju

4 = Tidak Setuju

3 = Netra

2 = Setuju

1 = Sangat Setuju

## Kuesioner Gaya Kepemimpinan (Reverse Items)

No	Uraian	5	4	3	2	1
<b>a. Dimensi Transformasional</b>						
<b>Idealized Influence (Keteladanan)</b>						
1	Pemimpin saya sering menunjukkan perilaku yang tidak konsisten antara perkataan dan tindakan.					
2	Pemimpin saya kurang dapat dijadikan teladan dalam bekerja.					
3	Pemimpin saya menghindari tanggung jawab ketika terjadi kesalahan.					
4	Pemimpin saya kurang menunjukkan integritas dalam pengambilan keputusan.					
5	Pemimpin saya kurang mendapatkan rasa hormat dari bawahan.					
<b>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)</b>						
6	Pemimpin saya jarang memberikan semangat dalam bekerja.					
7	Pemimpin saya tidak mampu menjelaskan visi organisasi secara jelas.					
8	Pemimpin saya kurang mendorong optimisme saat menghadapi tantangan.					
9	Pemimpin saya tidak menumbuhkan rasa bangga terhadap organisasi.					
10	Pemimpin saya membiarkan tim bekerja tanpa motivasi yang memadai.					
<b>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</b>						
11	Pemimpin saya tidak mendorong bawahan untuk berpikir kreatif.					
12	Pemimpin saya menolak ide-ide baru dari anggota tim.					
13	Pemimpin saya jarang melibatkan tim dalam pemecahan masalah.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
14	Pemimpin saya cenderung menyalahkan bawahan ketika terjadi kesalahan.					
15	Pemimpin saya kurang mendukung pengembangan kompetensi karyawan.					
<b>Individualized Consideration (Perhatian Individual)</b>						
16	Pemimpin saya tidak memahami kebutuhan pengembangan karyawan.					
17	Pemimpin saya kurang peduli terhadap kesejahteraan bawahan.					
18	Pemimpin saya jarang mendengarkan permasalahan karyawan.					
19	Pemimpin saya tidak memberikan umpan balik secara personal.					
20	Pemimpin saya memperlakukan karyawan secara tidak adil.					
<b>b. Dimensi Transaksional</b>						
<b>Contingent Reward</b>						
21	Pemimpin saya jarang memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.					
22	Pemimpin saya tidak menjelaskan standar kerja dengan jelas.					
23	Pemimpin saya tidak memberikan insentif sesuai pencapaian target.					
24	Pemimpin saya kurang menghargai kontribusi karyawan.					
25	Pemimpin saya mengabaikan keberhasilan tim.					
<b>Management by Exception (Active)</b>						
26	Pemimpin saya tidak memantau pekerjaan secara konsisten.					
27	Pemimpin saya membiarkan kesalahan terjadi tanpa perbaikan segera.					
28	Pemimpin saya jarang memberikan arahan saat terjadi penyimpangan.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
29	Pemimpin saya tidak menegakkan standar kerja dengan tegas.					
30	Pemimpin saya kurang menjaga disiplin dalam tim.					
<b>Delegatif / Laissez-Faire (Negatif)</b>						
31	Pemimpin saya sering membiarkan pekerjaan berjalan tanpa arahan yang jelas.					
32	Pemimpin saya menghindari keterlibatan dalam pengambilan keputusan penting.					
33	Pemimpin saya tidak memberikan kejelasan tanggung jawab kepada bawahan.					
34	Pemimpin saya kurang memberikan dukungan saat tim menghadapi kesulitan.					
35	Pemimpin saya cenderung pasif dalam mengelola tim.					
<b>c. Dimensi Kepemimpinan Etis dan Relasional</b>						
36	Pemimpin saya kurang transparan dalam menyampaikan informasi.					
37	Pemimpin saya tidak membangun hubungan kerja yang saling percaya.					
38	Pemimpin saya kurang menghargai perbedaan dalam tim.					
39	Pemimpin saya jarang menunjukkan empati kepada bawahan.					
40	Pemimpin saya tidak bersikap adil dalam pengambilan keputusan.					
<b>d. Dimensi Kepemimpinan Adaptif dan Visioner</b>						
41	Pemimpin saya sulit menyesuaikan diri terhadap perubahan.					
42	Pemimpin saya tidak memiliki arah strategis yang jelas.					

No	Uraian	5	4	3	2	1
43	Pemimpin saya lambat merespons tantangan eksternal.					
44	Pemimpin saya tidak mendorong kesiapan tim menghadapi perubahan.					
45	Pemimpin saya kurang mampu menjaga stabilitas organisasi dalam situasi sulit.					
<b>e. Penguatan Perilaku Kepemimpinan (Negatif Tambahan)</b>						
46	Pemimpin saya jarang melibatkan tim dalam perencanaan kerja.					
47	Pemimpin saya kurang memberikan kepercayaan kepada bawahan.					
48	Pemimpin saya tidak memberikan dukungan saat karyawan mengalami tekanan kerja.					
49	Pemimpin saya mengabaikan masukan dari anggota tim.					
50	Pemimpin saya tidak menunjukkan komitmen terhadap pengembangan organisasi.					

### Sumber referensi

- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2018). Authentic and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 103*(9), 968–1002.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business* (8th ed.). Wiley.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.



# BAB 12

## BUDAYA ORGANISASI (ORGANIZATIONAL CULTURE)

### A. Pendahuluan

Perkembangan organisasi modern pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut adanya fondasi nilai yang mampu menjaga stabilitas sekaligus mendorong adaptabilitas. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi menjadi salah satu elemen strategis yang menentukan keberlanjutan dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi bukan sekadar simbol atau slogan perusahaan, melainkan sistem nilai, keyakinan, norma, serta pola perilaku yang secara kolektif membentuk identitas organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Secara historis, kajian budaya organisasi mulai memperoleh perhatian luas sejak dekade 1980 ketika kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh struktur dan strategi, tetapi juga oleh nilai dan asumsi yang dianut secara bersama. Perspektif ini menandai pergeseran paradigma dari pendekatan struktural menuju pendekatan simbolik dan kultural dalam studi manajemen. Budaya organisasi dipandang sebagai, "sistem makna bersama" yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna ini memengaruhi

bagaimana anggota organisasi berinteraksi, mengambil keputusan, menyelesaikan konflik, serta merespons perubahan lingkungan. Dengan kata lain, budaya berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang tidak tertulis namun sangat kuat dalam mengarahkan perilaku kerja. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi terdiri atas tiga tingkat, yaitu artefak (yang tampak), nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Struktur bertingkat ini menunjukkan bahwa budaya memiliki dimensi yang kompleks dan mendalam, sehingga perubahan budaya memerlukan proses transformasi yang sistematis dan berkelanjutan.

Peran budaya organisasi menjadi semakin signifikan dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian. Organisasi yang memiliki budaya adaptif cenderung lebih responsif terhadap perubahan teknologi, persaingan global, serta tuntutan inovasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan tidak selaras dengan strategi organisasi dapat menjadi hambatan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap berbagai variabel perilaku organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan, serta *employee engagement*. Budaya yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan pembelajaran berkelanjutan terbukti meningkatkan produktivitas serta retensi karyawan. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Nilai-nilai yang tertanam kuat dalam praktik kerja sehari-hari menciptakan diferensiasi unik yang membedakan organisasi di pasar. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari strategi jangka panjang perusahaan.

Di Indonesia, kajian mengenai budaya organisasi semakin berkembang seiring meningkatnya kebutuhan akan tata kelola organisasi yang profesional dan berorientasi pada kinerja. Penelitian dalam konteks nasional menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sektor publik maupun swasta, terutama ketika budaya tersebut selaras dengan visi dan misi organisasi. Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan kepemimpinan. Pemimpin berperan sebagai arsitek budaya melalui nilai, simbol, dan praktik manajerial yang diterapkan. Kepemimpinan yang konsisten dan visioner mampu

membentuk budaya yang inovatif dan adaptif. Sebaliknya, inkonsistensi kepemimpinan dapat menciptakan ambiguitas nilai dan menurunkan efektivitas organisasi. Era transformasi digital, budaya organisasi dituntut untuk bersifat agile, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran. Organisasi yang gagal menyesuaikan budaya dengan perubahan lingkungan berisiko mengalami penurunan daya saing. Oleh karena itu, pemahaman komprehensif mengenai budaya organisasi menjadi kompetensi penting bagi manajer, pemimpin, dan akademisi. Berdasarkan uraian tersebut, pembahasan mengenai budaya organisasi dalam buku ajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman teoritis dan empiris yang mendalam mengenai konsep, karakteristik, jenis, faktor pembentuk, serta implikasinya terhadap efektivitas organisasi. Dengan pendekatan integratif antara teori klasik dan penelitian kontemporer, diharapkan mahasiswa dan praktisi mampu memahami pentingnya budaya organisasi sebagai fondasi keberhasilan jangka panjang.

## **B. Definisi atau Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen strategis. Istilah ini merujuk pada sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi serta menjadi pedoman perilaku bagi para anggotanya. Definisi budaya organisasi tidak bersifat tunggal; sebaliknya, ia berkembang melalui berbagai perspektif teoretis yang menekankan dimensi simbolik, sosial, dan psikologis organisasi.

Secara umum, budaya organisasi dipahami sebagai “kerangka makna bersama” yang membentuk cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam konteks kerja. Perspektif ini menempatkan budaya sebagai mekanisme internal yang memengaruhi pola interaksi dan proses pengambilan keputusan. Edgar H. Schein, yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami dan merasakan realitas organisasi. Definisi ini menekankan tiga aspek utama: (1). Budaya sebagai hasil pembelajaran

kolektif, (2). Budaya sebagai mekanisme adaptasi dan integrasi, (3). Budaya sebagai sistem transmisi nilai kepada anggota baru. Robbins dan Judge mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Definisi ini memperkuat gagasan bahwa budaya berfungsi sebagai identitas kolektif. Menurut Alvesson, budaya organisasi bukan hanya sistem nilai, tetapi juga konstruksi simbolik yang membentuk identitas dan interpretasi anggota terhadap realitas organisasi. Perspektif ini menekankan dimensi interpretatif budaya. Dalam literatur kontemporer, budaya organisasi dipahami sebagai variabel strategis yang memengaruhi efektivitas organisasi. Northouse menegaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi gaya kepemimpinan, pola komunikasi, serta dinamika kekuasaan dalam organisasi. Yukl menambahkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang kuat, bahkan sering kali lebih efektif dibandingkan sistem aturan formal. Hal ini terjadi karena nilai dan norma budaya telah terinternalisasi dalam diri anggota organisasi.

Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan erat dengan kinerja dan inovasi. Studi dalam jurnal internasional bereputasi menemukan bahwa budaya adaptif dan kolaboratif meningkatkan daya saing organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Dalam pendekatan struktural, budaya organisasi dipandang sebagai variabel yang dapat diukur melalui dimensi tertentu seperti orientasi hasil, inovasi, stabilitas, dan kerja tim. Pendekatan ini memungkinkan operasionalisasi budaya dalam penelitian kuantitatif. Pendekatan simbolik melihat budaya sebagai jaringan makna yang diwujudkan dalam simbol, ritual, cerita organisasi, dan bahasa internal. Budaya tidak selalu tampak secara eksplisit, tetapi dapat dipahami melalui interpretasi terhadap praktik sehari-hari. Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, asumsi dasar, dan norma yang dibangun melalui proses pembelajaran kolektif dalam organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman perilaku anggota serta membentuk identitas dan arah strategis organisasi. Secara filosofis, budaya organisasi mencerminkan paradigma konstruktivistis, di mana realitas organisasi dibentuk melalui interaksi sosial. Budaya tidak diwariskan secara biologis, melainkan dikonstruksi melalui proses sosial dan pengalaman bersama. Budaya organisasi memiliki sifat dinamis. Ia dapat berkembang, berubah,

atau bahkan mengalami transformasi seiring perubahan kepemimpinan, strategi, atau lingkungan eksternal.

## **C. Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik budaya organisasi merujuk pada atribut atau ciri khas yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya melalui sistem nilai, norma, dan praktik kerja yang berkembang di dalamnya. Memahami karakteristik budaya organisasi menjadi penting karena karakteristik tersebut menentukan arah perilaku anggota organisasi, pola komunikasi, serta mekanisme pengambilan keputusan. Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi dapat dipahami melalui seperangkat karakteristik inti yang menggambarkan esensi nilai organisasi. Karakteristik ini berfungsi sebagai indikator untuk mengidentifikasi kekuatan dan orientasi budaya dalam organisasi. Edgar H. Schein menekankan bahwa karakteristik budaya organisasi tercermin dalam artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak terlihat namun sangat menentukan perilaku kolektif. Dengan demikian, karakteristik budaya tidak hanya bersifat permukaan, tetapi juga bersifat mendalam dan psikologis. Ada beberapa Karakteristik Budaya Organisasi, yaitu:

### **1. Inovasi dan Pengambilan Risiko**

Salah satu karakteristik utama budaya organisasi adalah tingkat inovasi dan keberanian mengambil risiko. Organisasi dengan budaya inovatif mendorong anggota untuk mengembangkan ide-ide baru, bereksperimen, serta tidak takut terhadap kegagalan yang konstruktif. Budaya yang mendukung inovasi berkorelasi positif dengan kinerja dan daya saing organisasi. Budaya semacam ini biasanya ditandai dengan fleksibilitas, toleransi terhadap kesalahan, serta dukungan terhadap kreativitas. Alvesson menegaskan bahwa inovasi dalam budaya organisasi tidak hanya terkait teknologi, tetapi juga cara berpikir dan pola interaksi sosial di dalam organisasi.

### **2. Perhatian terhadap Detail**

Karakteristik ini mengacu pada sejauh mana organisasi menekankan presisi, analisis, dan ketelitian dalam pekerjaan. Organisasi yang memiliki

budaya dengan perhatian tinggi terhadap detail cenderung menetapkan standar kerja yang jelas dan sistem pengawasan yang sistematis. Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya dengan perhatian terhadap detail biasanya ditemukan dalam organisasi yang bergerak di bidang jasa profesional, keuangan, atau industri yang menuntut akurasi tinggi.

### **3. Orientasi pada Hasil (*Outcome Orientation*)**

Orientasi hasil menunjukkan sejauh mana manajemen berfokus pada pencapaian output dibandingkan proses. Organisasi dengan karakteristik ini menilai kinerja berdasarkan pencapaian target, produktivitas, dan efektivitas. Budaya berorientasi hasil dapat meningkatkan motivasi karyawan apabila disertai sistem penghargaan yang adil. Orientasi hasil yang berlebihan tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat menimbulkan tekanan kerja yang tinggi.

### **4. Orientasi pada Individu (*People Orientation*)**

Karakteristik ini mencerminkan sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi. Budaya dengan orientasi individu tinggi biasanya menunjukkan empati, dukungan sosial, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Yukl menjelaskan bahwa budaya yang menghargai individu mampu meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Hal ini juga berkaitan dengan kepemimpinan etis dan partisipatif.

### **5. Orientasi pada Tim (*Team Orientation*)**

Budaya organisasi yang menekankan kerja tim mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan sinergi antaranggota. Dalam lingkungan kerja modern, orientasi tim menjadi semakin penting karena banyak pekerjaan bersifat lintas fungsi dan kolaboratif. Budaya berbasis tim meningkatkan engagement dan efektivitas kelompok kerja.

### **6. *Agresivitas* dan Daya Saing**

Beberapa organisasi memiliki karakteristik budaya yang kompetitif dan agresif dalam mencapai tujuan. Budaya ini menekankan pencapaian target tinggi, kecepatan, dan keunggulan pasar. Menurut Alvesson, budaya agresif

dapat meningkatkan performa jangka pendek, namun perlu diimbangi dengan nilai etika dan keseimbangan kerja agar tidak menimbulkan konflik internal.

## **7. Stabilitas dan Konsistensi**

Karakteristik stabilitas menunjukkan sejauh mana organisasi mempertahankan status quo dan menghindari perubahan drastis. Budaya yang stabil biasanya memiliki struktur formal, prosedur jelas, dan sistem hierarki yang kuat. Geert Hofstede menyatakan bahwa dimensi budaya nasional juga memengaruhi stabilitas organisasi, terutama dalam konteks jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian.

## **8. Adaptabilitas**

Dalam era disrupsi digital, adaptabilitas menjadi karakteristik penting budaya organisasi. Organisasi yang adaptif mampu merespons perubahan lingkungan eksternal secara cepat dan fleksibel. Budaya adaptif berhubungan dengan inovasi dan keberlanjutan organisasi.

## **9. Integrasi Nilai dan Identitas Organisasi**

Karakteristik penting lainnya adalah sejauh mana nilai organisasi terinternalisasi dalam diri anggota. Budaya yang kuat ditandai dengan kesamaan persepsi dan komitmen terhadap nilai inti organisasi. Schein dan Schein menyatakan bahwa budaya yang terinternalisasi menciptakan stabilitas sosial dan memperkuat identitas kolektif organisasi.

## **D. Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak bersifat homogen. Setiap organisasi memiliki konfigurasi nilai, norma, dan praktik yang unik sesuai dengan sejarah, kepemimpinan, lingkungan eksternal, serta strategi bisnisnya. Oleh karena itu, para ahli mengembangkan berbagai tipologi untuk mengklasifikasikan jenis-jenis budaya organisasi guna memudahkan analisis dan pengukuran empiris. Tipologi budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka konseptual untuk memahami kecenderungan dominan dalam sistem nilai organisasi. Klasifikasi ini membantu manajer dan peneliti mengidentifikasi orientasi budaya yang paling sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Menurut

Edgar H. Schein, meskipun budaya organisasi bersifat unik, pola-pola tertentu dapat dikenali berdasarkan cara organisasi beradaptasi terhadap lingkungan dan mengelola integrasi internal. Dengan demikian, klasifikasi budaya bukan untuk menyederhanakan kompleksitas, tetapi untuk memberikan pemahaman analitis. Jenis-Jenis Budaya Organisasi, yaitu:

### 1. *Competing Values Framework (Cameron & Quinn)*

Salah satu model klasifikasi budaya organisasi yang paling banyak digunakan adalah *Competing Values Framework (CVF)* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Model ini mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat tipe utama berdasarkan dua dimensi: fleksibilitas versus kontrol dan orientasi internal versus eksternal.

#### a. Budaya *Clan*

Budaya clan menekankan hubungan kekeluargaan, kerja sama, partisipasi, dan loyalitas. Organisasi dengan budaya ini berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya clan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karena adanya rasa kebersamaan dan dukungan sosial.

#### b. Budaya *Adhocracy*

Budaya adhocracy berorientasi pada inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko. Organisasi dengan budaya ini biasanya adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Alvesson, budaya adhocracy sangat relevan dalam industri berbasis teknologi dan start-up karena menekankan fleksibilitas serta eksperimentasi.

#### c. Budaya *Market*

Budaya market berorientasi pada hasil, daya saing, dan pencapaian target. Organisasi dengan budaya ini cenderung fokus pada produktivitas dan efisiensi.

Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya market efektif dalam lingkungan persaingan tinggi, tetapi perlu diimbangi dengan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

d. **Budaya Hierarchy**

Budaya hierarchy menekankan stabilitas, prosedur formal, dan struktur yang jelas. Organisasi sektor publik dan birokrasi umumnya memiliki karakteristik ini.

Menurut Schein dan Schein, budaya hierarchy memberikan kepastian dan konsistensi, namun dapat menghambat inovasi jika terlalu kaku.

**2. Model Budaya Organisasi Berdasarkan Orientasi Kekuasaan (Harrison & Handy)**

Model lain yang populer dikembangkan oleh Harrison dan Handy, yang membagi budaya organisasi menjadi empat tipe: (1) *Power Culture* (kekuasaan terpusat pada satu atau beberapa individu), (2). *Role Culture* (struktur formal dan pembagian tugas jelas), (3). *Task Culture* (fokus pada penyelesaian proyek dan kerja tim). (4). *Person Culture* – individu menjadi pusat organisasi. Tipologi ini menekankan distribusi kekuasaan sebagai faktor pembeda utama budaya organisasi.

**3. Budaya Adaptif dan Budaya Tidak Adaptif**

Budaya organisasi juga dapat diklasifikasikan menjadi budaya adaptif dan tidak adaptif. Budaya adaptif ditandai dengan fleksibilitas, keterbukaan terhadap perubahan, dan pembelajaran berkelanjutan. Budaya adaptif berkorelasi signifikan dengan kinerja jangka panjang dan daya saing organisasi. Sebaliknya, budaya tidak adaptif cenderung resistif terhadap perubahan dan mempertahankan praktik lama meskipun tidak lagi relevan.

**4. Budaya Kuat dan Budaya Lemah**

Robbins dan Judge membedakan budaya organisasi berdasarkan kekuatannya: (1). Budaya kuat (nilai inti dipegang secara luas dan intens oleh anggota organisasi), (2). Budaya lemah (nilai tidak terinternalisasi secara konsisten) Budaya kuat dapat meningkatkan konsistensi perilaku

dan komitmen, tetapi juga berisiko menciptakan homogenitas yang menghambat inovasi.

## 5. **Budaya Nasional dan Implikasinya terhadap Organisasi**

Geert Hofstede mengemukakan bahwa budaya nasional memengaruhi praktik organisasi, termasuk gaya kepemimpinan dan pola komunikasi. Oleh karena itu, jenis budaya organisasi sering kali mencerminkan nilai budaya masyarakat tempat organisasi beroperasi. Dalam konteks globalisasi, organisasi multinasional perlu mengintegrasikan nilai budaya lokal dengan budaya korporat global.

Pemilihan dan pengelolaan jenis budaya organisasi selaras dengan visi dan strategi organisasi. Organisasi yang bergerak dalam industri dinamis cenderung membutuhkan budaya inovatif dan adaptif, sementara organisasi yang menuntut stabilitas regulatif mungkin lebih efektif dengan budaya hierarchy. Northouse menekankan bahwa pemimpin berperan penting dalam membentuk dan mentransformasikan jenis budaya organisasi melalui nilai dan praktik kepemimpinan. Jenis-jenis budaya organisasi menggambarkan variasi orientasi nilai dan praktik kerja dalam organisasi. Pemahaman terhadap tipologi budaya membantu organisasi dalam menyusun strategi, meningkatkan efektivitas, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Tidak ada satu jenis budaya yang paling unggul secara universal; efektivitas

## E. **Fungsi dan Peran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bukan sekadar kumpulan nilai dan simbol yang bersifat normatif, tetapi merupakan sistem sosial yang memiliki fungsi strategis dalam membentuk identitas, mengarahkan perilaku, serta memastikan keberlangsungan organisasi. Dalam kajian perilaku organisasi, budaya dipahami sebagai mekanisme integratif yang menjembatani tujuan individu dan tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi memiliki fungsi utama dalam menciptakan pembeda antarorganisasi, memberikan identitas bagi anggota, membangun komitmen kolektif, serta menjadi mekanisme kontrol sosial yang tidak tertulis. Fungsi ini menjadikan budaya sebagai elemen sentral dalam efektivitas organisasi. Edgar H. Schein

menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai solusi kolektif terhadap masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Artinya, budaya terbentuk dan dipertahankan karena ia memberikan stabilitas serta arah dalam menghadapi dinamika lingkungan. Fungsi Budaya Organisasi, yaitu:

### **1. Fungsi Identitas Organisasi**

Budaya organisasi berperan sebagai identitas kolektif yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Identitas ini tercermin dalam nilai inti, simbol, ritual, dan praktik kerja sehari-hari. Alvesson menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk makna bersama yang memungkinkan anggota memahami "siapa kita" sebagai organisasi. Identitas ini memperkuat rasa memiliki (sense of belonging) dan kohesi sosial.

### **2. Fungsi Integrasi Sosial**

Budaya organisasi menciptakan kesatuan persepsi dan nilai di antara anggota. Kesamaan nilai tersebut membantu mengurangi konflik serta meningkatkan kerja sama tim. Budaya yang kuat meningkatkan solidaritas dan kepercayaan antaranggota organisasi. Dengan demikian, budaya berfungsi sebagai perekat sosial (*social glue*).

### **3. Fungsi Pengendalian Perilaku**

Budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme kontrol informal yang membimbing perilaku anggota tanpa memerlukan aturan tertulis yang berlebihan. Nilai dan norma yang terinternalisasi menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Menurut Yukl, kontrol berbasis budaya sering kali lebih efektif dibandingkan kontrol struktural karena bersumber dari komitmen internal, bukan paksaan eksternal.

### **4. Fungsi Adaptasi Lingkungan**

Budaya organisasi membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan eksternal. Budaya yang fleksibel memungkinkan organisasi merespons dinamika pasar, teknologi, dan regulasi secara cepat. Schneider, organisasi dengan budaya adaptif memiliki kinerja jangka panjang yang lebih baik dibandingkan organisasi dengan budaya yang kaku.

## 5. Fungsi Motivasi dan Komitmen

Budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan. Ketika nilai individu selaras dengan nilai organisasi, maka tercipta keterikatan emosional yang kuat. Northouse menekankan bahwa keselarasan nilai antara individu dan organisasi memperkuat loyalitas serta mengurangi turnover intention.

Peran Strategis Budaya Organisasi, yaitu:

### a. Budaya sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

Dalam perspektif manajemen strategis, budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Nilai, norma, dan praktik unik yang tertanam kuat menciptakan diferensiasi yang berkelanjutan. Robbins dan Judge, budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi aset strategis dalam persaingan global.

### b. Budaya dalam Pembentukan Kepemimpinan

Budaya organisasi memengaruhi gaya kepemimpinan yang berkembang dalam organisasi. Sebaliknya, pemimpin juga berperan dalam membentuk dan mentransformasikan budaya. Menurut Schein dan Schein, hubungan antara kepemimpinan dan budaya bersifat timbal balik. Pemimpin menciptakan budaya, dan generasi pemimpin berikutnya.

### c. Budaya dalam Manajemen Perubahan

Perubahan organisasi yang berhasil sangat bergantung pada kesiapan budaya. Budaya yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran akan lebih mudah menerima transformasi digital dan perubahan strategi. Resistensi terhadap perubahan sering kali berasal dari ketidaksesuaian antara nilai baru dengan budaya lama.

### d. Budaya dan Kinerja Organisasi

Hubungan antara budaya dan kinerja telah banyak diteliti. Hartnell dalam meta-analisisnya menemukan bahwa budaya clan dan adhocracy memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan inovasi, sementara budaya market berkorelasi dengan kinerja finansial.

Jenis dan kekuatan budaya memiliki implikasi langsung terhadap hasil organisasi.

e. Budaya dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Budaya organisasi memengaruhi proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Organisasi cenderung merekrut individu yang sesuai dengan nilai budaya yang dianut (person–organization fit). Hofstede menegaskan bahwa nilai budaya memengaruhi praktik manajerial lintas negara, terutama dalam organisasi multinasional.

f. Dimensi Kontekstual dan Globalisasi

Dalam era globalisasi, budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari pengaruh budaya nasional. Geert Hofstede menunjukkan bahwa perbedaan budaya nasional memengaruhi pola komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Organisasi global perlu mengelola integrasi antara budaya korporat dan budaya lokal agar tetap efektif. Budaya organisasi memiliki fungsi multidimensional yang mencakup aspek identitas, kontrol sosial, integrasi, adaptasi, motivasi, dan strategi. Perannya tidak hanya bersifat internal, tetapi juga eksternal dalam membangun daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi harus menjadi bagian integral dari perencanaan strategis dan kepemimpinan organisasi.

## **F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan hasil dari proses sosial yang panjang dan dinamis. Ia terbentuk melalui interaksi antara individu, kepemimpinan, struktur organisasi, serta tekanan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak dapat dipahami sebagai fenomena statis, melainkan sebagai sistem nilai yang terus berkembang seiring perubahan konteks internal dan eksternal organisasi. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi muncul sebagai hasil pembelajaran kelompok dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Perspektif ini menekankan bahwa budaya terbentuk dari pengalaman kolektif yang dianggap berhasil dan kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang “benar” dalam berpikir dan bertindak. Sejumlah faktor utama

yang memengaruhi terbentuknya budaya organisasi. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi, yaitu:

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor paling dominan dalam pembentukan dan perubahan budaya organisasi. Nilai, visi, serta perilaku pemimpin menjadi referensi normatif bagi anggota organisasi. Pemimpin menentukan prioritas strategis, sistem penghargaan, serta simbol-simbol organisasi yang memperkuat nilai budaya. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa pendiri organisasi memiliki pengaruh kuat dalam membentuk nilai awal yang menjadi fondasi budaya. Ketika organisasi berkembang, kepemimpinan berikutnya dapat memperkuat atau mengubah budaya melalui kebijakan dan praktik manajerial. Yukl menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung mendorong budaya inovatif dan adaptif, sementara kepemimpinan transaksional memperkuat budaya yang berorientasi pada kontrol dan stabilitas.

### **2. Nilai Pendiri dan Sejarah Organisasi**

Sejarah organisasi memainkan peran signifikan dalam pembentukan budaya. Narasi tentang perjuangan awal, keberhasilan, dan krisis menjadi simbol kolektif yang membentuk identitas organisasi. Alvesson menyatakan bahwa sejarah organisasi berfungsi sebagai sumber legitimasi nilai. Cerita-cerita tersebut menciptakan makna simbolik yang memperkuat kohesi sosial dan membentuk persepsi anggota terhadap organisasi.

### **3. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi memengaruhi pola komunikasi, distribusi kekuasaan, dan proses pengambilan keputusan. Struktur yang hierarkis cenderung menciptakan budaya birokratis dan prosedural, sedangkan struktur yang lebih datar mendorong budaya kolaboratif dan inovatif. Robbins dan Judge menegaskan bahwa sentralisasi kekuasaan memperkuat kontrol formal, sedangkan desentralisasi meningkatkan partisipasi dan otonomi.

#### **4. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia**

Praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan sistem kompensasi memiliki peran penting dalam memperkuat budaya organisasi.

Hartnell menunjukkan bahwa kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (person–organization fit) meningkatkan kekuatan budaya dan komitmen karyawan. Oleh karena itu, seleksi karyawan menjadi mekanisme strategis dalam menjaga konsistensi budaya.

#### **5. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan bisnis, regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar memengaruhi orientasi budaya organisasi. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan kompetitif cenderung mengembangkan budaya berorientasi hasil dan inovasi. Schneider menemukan bahwa budaya adaptif berhubungan dengan kinerja jangka panjang dan ketahanan organisasi terhadap perubahan.

#### **6. Budaya Nasional dan Konteks Sosial**

Geert Hofstede menegaskan bahwa nilai budaya nasional seperti jarak kekuasaan, individualisme, dan penghindaran ketidakpastian memengaruhi praktik organisasi. Organisasi multinasional perlu mengintegrasikan budaya korporat dengan nilai lokal untuk menjaga efektivitas operasional.

#### **7. Teknologi dan Transformasi Digital**

Transformasi digital mengubah pola kerja dan komunikasi organisasi. Organisasi yang mengadopsi teknologi baru cenderung mengembangkan budaya berbasis inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Kesiapan budaya menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi digital.

#### **8. Dinamika Generasi**

Perbedaan generasi dalam organisasi turut memengaruhi ekspektasi nilai dan gaya kerja. Generasi milenial dan Gen Z cenderung menghargai fleksibilitas, partisipasi, dan keseimbangan kerja-hidup. Northouse

menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif untuk mengelola keberagaman nilai lintas generasi.

## **G. Dampak Budaya Organisasi**

### **1. Dampak terhadap Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi memiliki hubungan signifikan dengan kinerja organisasi. Meta-analisis Hartnell menunjukkan bahwa budaya clan dan adhocracy berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan inovasi, sedangkan budaya market berhubungan dengan kinerja finansial. Budaya yang selaras dengan strategi organisasi meningkatkan efektivitas dan daya saing jangka panjang.

### **2. Dampak terhadap Kepuasan dan Komitmen Karyawan**

Budaya yang suportif dan partisipatif meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kesesuaian nilai antara individu dan organisasi memperkuat keterikatan emosional karyawan.

Schein dan Schein menekankan bahwa budaya yang terinternalisasi menciptakan stabilitas sosial dan loyalitas jangka panjang.

### **3. Dampak terhadap Inovasi**

Budaya inovatif mendorong eksperimen dan kreativitas. Alvesson menjelaskan bahwa organisasi dengan budaya terbuka terhadap perubahan lebih mampu menghasilkan produk dan layanan baru.

### **4. Dampak terhadap Perilaku Organisasi**

Budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja, termasuk kerja sama tim, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Budaya kuat menciptakan konsistensi perilaku, namun jika terlalu homogen dapat menghambat perspektif alternatif.

### **5. Dampak terhadap Turnover dan Retensi**

Budaya yang positif mengurangi turnover intention karena menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bermakna. Schneider menunjukkan bahwa budaya suportif berkorelasi negatif dengan niat keluar karyawan.

## 6. Dampak terhadap Reputasi dan Keunggulan Kompetitif

Budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Nilai unik yang sulit ditiru menciptakan diferensiasi di pasar.

Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi menjadi aset strategis dalam persaingan global.

Faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi meliputi kepemimpinan, nilai pendiri, struktur organisasi, sistem MSDM, lingkungan eksternal, budaya nasional, serta dinamika generasi. Interaksi faktor-faktor tersebut membentuk karakteristik unik budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja, komitmen, inovasi, retensi, serta daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen.

## H. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Budaya Organisasi

### 1. Konseptualisasi Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang dipelajari serta dibagikan oleh anggota organisasi, yang memengaruhi cara mereka berpikir, merasakan, dan bertindak dalam konteks pekerjaan. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi terdiri atas tiga level utama: artefak, nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*). Sementara itu, Robbins dan Judge mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi seperti inovasi, orientasi hasil, perhatian terhadap detail, orientasi tim, dan stabilitas.

### 2. Variabel Penelitian

#### Variabel: Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah persepsi karyawan terhadap sistem nilai, norma, dan praktik kerja yang berlaku dalam organisasi yang membentuk perilaku serta pola interaksi sosial dalam lingkungan kerja.

### 3. Dimensi Budaya Organisasi

Berdasarkan sintesis literatur dari Schein, Robbins & Judge, serta model Competing Values Framework, budaya organisasi dapat dioperasionalkan dalam lima dimensi utama berikut:

#### a. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Dimensi ini mengukur sejauh mana organisasi mendorong kreativitas, eksperimen, dan keberanian mengambil risiko dalam pekerjaan.

Menurut Alvesson, budaya inovatif ditandai oleh toleransi terhadap kegagalan yang konstruktif dan dukungan terhadap ide baru.

Indikator:

- 1) Dukungan terhadap ide baru
- 2) Toleransi terhadap kegagalan
- 3) Dorongan untuk mencoba metode kerja baru
- 4) Keterbukaan terhadap perubahan

#### b. Orientasi terhadap Hasil (Results Orientation)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi menekankan pencapaian target dan kinerja dibandingkan proses semata.

Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya berorientasi hasil menekankan produktivitas dan pencapaian sasaran.

Indikator:

- 1) Penekanan pada pencapaian target
- 2) Evaluasi berbasis hasil kerja
- 3) Standar kinerja yang jelas
- 4) Fokus pada efektivitas kerja

#### c. Orientasi terhadap Manusia (People Orientation)

Dimensi ini mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, pengembangan, dan kebutuhan karyawan.

Menurut Schneider, budaya yang berorientasi manusia meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan.

Indikator:

- 1) Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan
- 2) Dukungan pengembangan karier
- 3) Hubungan interpersonal yang harmonis
- 4) Keadilan dalam perlakuan

d. Orientasi Tim (Team Orientation)

Dimensi ini mengukur sejauh mana organisasi menekankan kerja sama dan kolaborasi dalam mencapai tujuan.

Hartnell menemukan bahwa budaya berbasis kolaborasi berhubungan positif dengan efektivitas tim.

Indikator:

- 1) Kerja sama antaranggota tim
- 2) Komunikasi terbuka
- 3) Partisipasi dalam pengambilan keputusan
- 4) Saling membantu dalam pekerjaan

e. Stabilitas dan Konsistensi (Stability and Control)

Dimensi ini menggambarkan tingkat formalitas, prosedur, dan pengendalian dalam organisasi.

Schein dan Schein menyatakan bahwa stabilitas budaya memberikan rasa kepastian dan keamanan psikologis bagi anggota organisasi.

Indikator:

- 1) Kepatuhan terhadap aturan
- 2) Struktur organisasi yang jelas
- 3) Prosedur kerja yang baku
- 4) Konsistensi dalam kebijakan



## I. Sintesis Dimensi dalam Tabel Operasional

Berikut adalah ringkasan variabel, dimensi, dan indikator operasional:

Variabel	Dimensi	Indikator
Budaya Organisasi	Inovasi & Risiko	Dukungan ide baru, toleransi kegagalan, eksperimen kerja
	Orientasi Hasil	Target jelas, evaluasi berbasis kinerja
	Orientasi Manusia	Kepedulian, pengembangan, keadilan
	Orientasi Tim	Kolaborasi, komunikasi terbuka
	Stabilitas & Kontrol	Kepatuhan aturan, prosedur baku

Budaya organisasi adalah skor total yang diperoleh dari jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang mengukur persepsi karyawan mengenai inovasi, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, serta stabilitas dan kontrol dalam organisasi.

Menggunakan Skala Likert 1–5:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Ragu-ragu
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Inovasi dan Pengambilan Risiko (1–10)</b>						
1	Organisasi mendorong karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru.					
2	Karyawan diberikan kebebasan untuk mencoba metode kerja yang berbeda.					
3	Manajemen mendukung kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4	Kegagalan yang wajar dianggap sebagai bagian dari proses pembelajaran.					
5	Organisasi terbuka terhadap perubahan dan pembaruan sistem kerja.					
6	Pimpinan menghargai inisiatif individu dalam bekerja.					
7	Inovasi menjadi nilai penting dalam organisasi ini.					
8	Organisasi memberikan ruang untuk eksperimen kerja.					
9	Ide-ide baru dari karyawan dipertimbangkan secara serius.					
10	Perubahan dipandang sebagai peluang untuk berkembang.					
<b>b. Dimensi Orientasi terhadap Hasil (11–20)</b>						
11	Organisasi menetapkan target kerja yang jelas.					
12	Pencapaian hasil kerja menjadi prioritas utama.					
13	Kinerja karyawan dinilai berdasarkan hasil yang dicapai.					
14	Standar kerja di organisasi ini terdefinisi dengan baik.					
15	Setiap karyawan memahami tujuan organisasi.					
16	Organisasi menekankan efektivitas dalam bekerja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
17	Produktivitas menjadi perhatian utama manajemen.					
18	Keberhasilan diukur berdasarkan pencapaian target.					
19	Evaluasi kinerja dilakukan secara objektif.					
20	Organisasi mendorong penyelesaian pekerjaan secara optimal.					
<b>c. Dimensi Orientasi terhadap Manusia (21–30)</b>						
21	Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan.					
22	Hubungan antarpegawai terjalin dengan baik.					
23	Manajemen peduli terhadap kebutuhan karyawan.					
24	Karyawan diperlakukan secara adil tanpa diskriminasi.					
25	Organisasi mendukung pengembangan karier karyawan.					
26	Lingkungan kerja terasa nyaman dan mendukung.					
27	Komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan baik.					
28	Pendapat karyawan dihargai oleh manajemen.					
29	Organisasi memberikan perhatian pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.					
30	Kerja sama yang harmonis menjadi nilai utama di organisasi ini.					
<b>d. Dimensi Orientasi Tim (31–40)</b>						
31	Pekerjaan sering dilakukan melalui kerja tim.					
32	Kolaborasi antarbagian berjalan dengan baik.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
33	Anggota tim saling membantu dalam menyelesaikan tugas.					
34	Keputusan sering diambil melalui musyawarah tim.					
35	Komunikasi dalam tim berlangsung terbuka.					
36	Konflik diselesaikan secara konstruktif.					
37	Setiap anggota tim memiliki peran yang jelas.					
38	Organisasi mendorong sinergi antarpegawai.					
39	Kerja sama tim dihargai oleh manajemen.					
40	Keberhasilan tim dirayakan bersama.					
<b>e. Dimensi Stabilitas dan Konsistensi (41–50)</b>						
41	Organisasi memiliki aturan kerja yang jelas.					
42	Prosedur kerja dijalankan secara konsisten.					
43	Struktur organisasi tertata dengan baik.					
44	Kebijakan perusahaan diterapkan secara adil dan merata.					
45	Tanggung jawab setiap posisi telah didefinisikan dengan jelas.					
46	Sistem kerja di organisasi ini stabil.					
47	Disiplin kerja ditegakkan secara konsisten.					
48	Pengambilan keputusan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.					
49	Organisasi menjaga kesinambungan dalam pelaksanaan kebijakan.					
50	Nilai-nilai organisasi diterapkan secara konsisten dalam praktik kerja.					

Gunakan Skala Likert 1–5:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Inovasi dan Pengambilan Risiko (1–10)</b>						
1	Organisasi saya tidak memberi ruang bagi ide-ide baru dari karyawan.					
2	Karyawan jarang diberikan kesempatan mencoba metode kerja yang berbeda.					
3	Manajemen tidak mendukung kreativitas dalam bekerja.					
4	Kesalahan kecil langsung mendapat hukuman tanpa pembelajaran.					
5	Organisasi cenderung menolak perubahan.					
6	Inisiatif individu sering diabaikan oleh pimpinan.					
7	Inovasi bukanlah hal yang penting di organisasi ini.					
8	Karyawan tidak didorong untuk melakukan eksperimen kerja.					
9	Ide baru dari karyawan jarang dipertimbangkan.					
10	Perubahan sering dianggap sebagai ancaman.					
<b>b. Dimensi Orientasi terhadap Hasil (11–20)</b>						
11	Organisasi tidak memiliki target kerja yang jelas.					
12	Pencapaian hasil kerja bukan prioritas utama.					
13	Penilaian kinerja tidak didasarkan pada hasil yang dicapai.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
14	Standar kerja sering kali tidak jelas.					
15	Banyak karyawan tidak memahami tujuan organisasi.					
16	Efektivitas kerja kurang diperhatikan.					
17	Produktivitas bukan menjadi fokus manajemen.					
18	Keberhasilan tidak diukur secara jelas berdasarkan target.					
19	Evaluasi kinerja dilakukan secara tidak objektif.					
20	Pekerjaan sering diselesaikan tanpa mempertimbangkan kualitas hasil.					
<b>c. Dimensi Orientasi terhadap Manusia (21–30)</b>						
21	Organisasi kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan.					
22	Hubungan antarpegawai sering kali tidak harmonis.					
23	Manajemen kurang peduli terhadap kebutuhan karyawan.					
24	Karyawan sering diperlakukan secara tidak adil.					
25	Pengembangan karier karyawan kurang mendapat perhatian.					
26	Lingkungan kerja terasa kurang nyaman.					
27	Komunikasi antara atasan dan bawahan sering terhambat.					
28	Pendapat karyawan jarang dihargai.					
29	Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi kurang diperhatikan.					
30	Kerja sama yang harmonis bukan menjadi perhatian utama organisasi.					
<b>d. Dimensi Orientasi Tim (31–40)</b>						
31	Pekerjaan jarang dilakukan melalui kerja tim.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
32	Kolaborasi antarbagian sering tidak berjalan dengan baik.					
33	Anggota tim jarang saling membantu.					
34	Keputusan biasanya diambil tanpa melibatkan tim.					
35	Komunikasi dalam tim cenderung tertutup.					
36	Konflik sering dibiarkan tanpa penyelesaian yang baik.					
37	Peran dalam tim sering tidak jelas.					
38	Organisasi kurang mendorong sinergi antarpegawai.					
39	Kerja sama tim kurang dihargai oleh manajemen.					
40	Keberhasilan tim jarang diapresiasi bersama.					
<b>e. Dimensi Stabilitas dan Konsistensi (41–50)</b>						
41	Organisasi tidak memiliki aturan kerja yang jelas.					
42	Prosedur kerja sering berubah-ubah tanpa kejelasan.					
43	Struktur organisasi kurang tertata dengan baik.					
44	Kebijakan perusahaan diterapkan secara tidak konsisten.					
45	Tanggung jawab setiap posisi sering kali tidak jelas.					
46	Sistem kerja di organisasi ini terasa tidak stabil.					
47	Disiplin kerja kurang ditegakkan.					
48	Pengambilan keputusan sering mengabaikan prosedur yang ada.					
49	Kebijakan organisasi sering berubah tanpa sosialisasi yang jelas.					
50	Nilai-nilai organisasi jarang diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari.					

## Daftar Referensi

- Alvesson, M. (2017). *Organizational culture*. Sage Publications.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2019). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 832–856.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 68*, 361–388

**DUMMYY**



# BAB 13

## LINGKUNGAN KERJA

### A. Pendahuluan

Perkembangan organisasi modern yang semakin kompleks menuntut perhatian yang lebih besar terhadap faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas kerja karyawan. Salah satu faktor yang memiliki peran fundamental dalam menentukan kualitas proses dan hasil kerja adalah lingkungan kerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, lingkungan kerja tidak hanya dipahami sebagai ruang fisik tempat aktivitas berlangsung, tetapi sebagai sistem kondisi yang mencakup dimensi fisik, sosial, psikologis, dan struktural yang memengaruhi pengalaman kerja individu. Transformasi dunia kerja yang dipicu oleh globalisasi, digitalisasi, serta perubahan demografis tenaga kerja telah menggeser paradigma pengelolaan lingkungan kerja dari sekadar pemenuhan standar fisik menuju pendekatan holistik yang berorientasi pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Organisasi saat ini tidak lagi cukup menyediakan ruang kerja yang layak secara fisik, tetapi juga dituntut menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan rasa aman psikologis. Menurut Stephen P. Robbins, perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan tempat ia

bekerja, termasuk norma sosial, struktur formal, serta sistem penghargaan yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan variabel kontekstual yang berinteraksi dengan karakteristik individu dalam membentuk motivasi dan kinerja. Lingkungan kerja memiliki keterkaitan erat dengan konsep iklim organisasi (*organizational climate*). Schneider, Ehrhart, dan Macey menjelaskan bahwa iklim organisasi merefleksikan persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi. Persepsi ini membentuk pengalaman kerja yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan, komitmen, serta produktivitas.

Edgar H. Schein menekankan bahwa lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi yang menjadi landasan nilai dan asumsi dasar perilaku kerja. Budaya yang mendukung kolaborasi dan keterbukaan akan membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran dan inovasi. Manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja yang positif telah terbukti berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja dan penurunan *turnover intention*. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kondisi kerja yang mendukung secara fisik dan psikologis berkontribusi signifikan terhadap retensi karyawan dan kinerja organisasi. Selain itu, faktor lingkungan kerja juga memiliki implikasi terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif misalnya penuh tekanan, konflik interpersonal, atau ketidakjelasan peran dapat meningkatkan stres kerja dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja menjadi bagian integral dari strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam era kerja fleksibel dan digital, konsep lingkungan kerja mengalami perluasan makna. Kehadiran sistem kerja hibrida (*hybrid work*) dan kerja jarak jauh (*remote work*) menuntut organisasi untuk mendesain ulang lingkungan kerja yang tidak lagi terbatas pada ruang fisik, melainkan juga mencakup platform digital, pola komunikasi virtual, dan dukungan teknologi. Schneider menegaskan bahwa perubahan sistem kerja memerlukan penyesuaian iklim organisasi agar tetap mendukung keterlibatan dan produktivitas. Geert Hofstede menunjukkan bahwa konteks budaya nasional memengaruhi cara individu memaknai lingkungan kerja, termasuk hubungan kekuasaan, komunikasi, dan struktur organisasi.

Oleh karena itu, desain lingkungan kerja harus mempertimbangkan karakteristik budaya masyarakat tempat organisasi beroperasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor multidimensional yang mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis. Keberadaannya tidak hanya memengaruhi kenyamanan kerja, tetapi juga menentukan kualitas interaksi sosial, tingkat motivasi, serta pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lingkungan kerja dalam buku ajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai konsep, dimensi, faktor pembentuk, serta implikasinya terhadap efektivitas organisasi. Kajian ini menjadi penting karena pengelolaan lingkungan kerja yang strategis akan membantu organisasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang produktif, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

## **B. Definisi atau Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan konsep sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi karena berhubungan langsung dengan kualitas pengalaman kerja individu dalam organisasi. Secara umum, lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi yang berada di sekitar karyawan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang memengaruhi cara mereka menjalankan tugas, berinteraksi, dan mengembangkan potensi profesionalnya. Definisi lingkungan kerja tidak lagi terbatas pada aspek fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, atau tata ruang kantor. Konsep ini telah berkembang mencakup dimensi psikologis, sosial, dan organisasi yang membentuk persepsi dan sikap kerja individu. Dengan demikian, lingkungan kerja dipahami sebagai sistem multidimensional yang memengaruhi efektivitas organisasi secara menyeluruh. Menurut Stephen P. Robbins, lingkungan kerja merupakan bagian dari konteks organisasi yang memengaruhi perilaku individu melalui struktur, norma, serta sistem sosial yang berlaku dalam organisasi. Definisi ini menekankan interaksi antara individu dan sistem organisasi dalam membentuk perilaku kerja.

Edgar H. Schein menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi, karena nilai, asumsi dasar, dan praktik yang dianut organisasi akan membentuk suasana kerja yang dirasakan

oleh anggota. Dalam perspektif ini, lingkungan kerja mencerminkan manifestasi nyata dari budaya organisasi dalam kehidupan sehari-hari. Schneider, Ehrhart, dan Macey mengaitkan lingkungan kerja dengan konsep *organizational climate*, yaitu persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang memengaruhi pengalaman kerja mereka. Definisi ini menempatkan persepsi sebagai elemen utama dalam memahami lingkungan kerja. Manajemen sumber daya manusia, Dessler (2020) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai kondisi fisik dan sosial tempat karyawan melaksanakan pekerjaan yang dapat memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan produktivitas. Sedarmayanti menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat, bahan, metode kerja, serta pengaturan kerja yang dihadapi karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Definisi ini menekankan dimensi fisik dan teknis sebagai bagian integral dari lingkungan kerja. Menurut Armstrong, lingkungan kerja mencakup faktor-faktor organisasi yang memengaruhi motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan, termasuk hubungan interpersonal dan sistem penghargaan. Schneider menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif berkontribusi pada terciptanya iklim organisasi yang mendukung produktivitas dan inovasi. Yukl menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup faktor sosial seperti kualitas kepemimpinan dan hubungan antarpegawai yang berpengaruh terhadap motivasi dan komitmen. Lingkungan kerja yang suportif secara psikologis meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan niat keluar (*turnover intention*).

Lebih lanjut, konteks budaya nasional turut memengaruhi persepsi terhadap lingkungan kerja. Geert Hofstede mengemukakan bahwa nilai budaya nasional seperti jarak kekuasaan dan kolektivisme memengaruhi cara individu memaknai hubungan kerja dan struktur organisasi. Lingkungan kerja dapat didefinisikan secara komprehensif sebagai:

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis dalam organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan sebagai konteks pelaksanaan pekerjaan dan yang memengaruhi perilaku, motivasi, serta kinerja mereka. Perubahan sistem kerja menuju model hibrida dan digital telah memperluas definisi lingkungan kerja. Saat ini, lingkungan kerja tidak lagi terbatas pada ruang fisik kantor, melainkan mencakup platform

digital, sistem komunikasi virtual, serta kebijakan kerja fleksibel. Schneider et al. menekankan bahwa transformasi digital memerlukan penyesuaian iklim organisasi agar tetap mendukung kolaborasi dan produktivitas dalam lingkungan kerja virtual. Definisi lingkungan kerja mengalami perkembangan signifikan dari pendekatan fisik tradisional menuju perspektif multidimensional yang mencakup aspek sosial dan psikologis. Lingkungan kerja merupakan sistem kondisi yang membentuk pengalaman kerja individu dan memiliki implikasi langsung terhadap motivasi, kepuasan, komitmen, dan kinerja organisasi. Lingkungan kerja menjadi landasan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia modern.

### **C. Dimensi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan mencerminkan keseluruhan kondisi fisik dan nonfisik tempat karyawan melaksanakan pekerjaannya. Dalam literatur manajemen modern, dimensi lingkungan kerja tidak hanya dibatasi pada aspek fisik seperti fasilitas dan tata ruang, tetapi juga mencakup aspek psikologis, sosial, dan organisasi yang membentuk pengalaman kerja individu. Menurut Stephen P. Robbins, perilaku karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara individu dan lingkungannya, termasuk norma sosial, struktur organisasi, serta sistem penghargaan yang berlaku. Dengan demikian, dimensi lingkungan kerja harus mencerminkan aspek struktural dan psikososial yang saling berinteraksi. Lingkungan kerja dengan konsep *organizational climate*. Schneider, Ehrhart, dan Macey menjelaskan bahwa iklim organisasi merepresentasikan persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan dan praktik organisasi yang memengaruhi perilaku kerja. Dimensi lingkungan kerja dapat dikategorikan ke dalam empat dimensi utama: lingkungan fisik, lingkungan sosial, lingkungan psikologis, dan lingkungan struktural-organisasional.

#### **1. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik**

Dimensi fisik mencakup kondisi nyata yang dapat diamati secara langsung dalam ruang kerja. Aspek ini berkaitan dengan kenyamanan dan keselamatan kerja.

Dessler menyatakan bahwa faktor fisik seperti pencahayaan, suhu, ventilasi, dan kebisingan berpengaruh terhadap produktivitas dan kesehatan karyawan. Lingkungan fisik yang tidak memadai dapat menyebabkan kelelahan, stres, bahkan risiko kecelakaan kerja.

Secara umum, indikator lingkungan fisik meliputi:

- a. Pencahayaan yang memadai
- b. Suhu dan sirkulasi udara yang nyaman
- c. Tingkat kebisingan yang terkendali
- d. Kebersihan ruang kerja
- e. Tata ruang ergonomis
- f. Fasilitas kerja yang memadai

Penelitian menunjukkan bahwa tata ruang ergonomis meningkatkan efisiensi kerja serta mengurangi gangguan fisik.

## **2. Dimensi Lingkungan Kerja Sosial**

Dimensi sosial merujuk pada kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja. Hubungan antarpegawai, komunikasi, dan dukungan sosial merupakan bagian penting dari lingkungan sosial. Yukl menekankan bahwa hubungan interpersonal yang harmonis meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi. Lingkungan sosial yang positif menciptakan rasa saling percaya, kerja sama tim, dan solidaritas.

Indikator dimensi sosial meliputi:

- a. Hubungan harmonis antarpegawai
- b. Dukungan atasan terhadap bawahan
- c. Komunikasi terbuka
- d. Kerja sama tim
- e. Penyelesaian konflik secara konstruktif

Dalam perspektif budaya, Geert Hofstede menunjukkan bahwa karakteristik budaya nasional memengaruhi pola hubungan sosial dalam organisasi.

### 3. Dimensi Lingkungan Kerja Psikologis

Lingkungan kerja psikologis berkaitan dengan persepsi individu terhadap rasa aman, penghargaan, dan keadilan dalam organisasi. Edgar H. Schein menjelaskan bahwa nilai dan asumsi dasar organisasi membentuk suasana psikologis yang dirasakan anggota. Suasana ini menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang penting untuk inovasi dan partisipasi.

Indikator lingkungan psikologis antara lain:

- a. Rasa aman dalam menyampaikan pendapat
- b. Pengakuan atas kontribusi
- c. Keadilan dalam perlakuan
- d. Kejelasan peran dan tanggung jawab
- e. Dukungan emosional dari organisasi

Lingkungan psikologis yang sehat terbukti meningkatkan keterlibatan kerja dan menurunkan stres.

### 4. Dimensi Lingkungan Kerja Struktural-Organisasional

Dimensi ini berkaitan dengan sistem formal yang mengatur organisasi, termasuk struktur, kebijakan, dan prosedur kerja. Robbins dan Judge menyatakan bahwa struktur organisasi yang jelas membantu menciptakan kepastian dan koordinasi yang efektif. Sistem kerja yang transparan dan konsisten akan memperkuat persepsi keadilan serta stabilitas organisasi.

Indikator dimensi struktural meliputi:

- a. Struktur organisasi yang jelas
- b. Prosedur kerja yang terdokumentasi
- c. Kebijakan yang konsisten
- d. Sistem evaluasi kinerja yang objektif
- e. Mekanisme komunikasi formal

Dimensi ini juga berkaitan dengan sistem manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

## 5. Integrasi Dimensi Lingkungan Kerja

Keempat dimensi tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan secara kaku. Lingkungan fisik yang nyaman tanpa dukungan sosial yang baik tetap tidak optimal. Demikian pula, hubungan sosial yang harmonis perlu didukung oleh struktur organisasi yang jelas dan sistem kerja yang adil. Lingkungan kerja dipahami sebagai ekosistem yang menciptakan pengalaman kerja menyeluruh (*employee experience*). Pendekatan ini menekankan integrasi antara desain ruang kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan teknologi. Transformasi digital juga memperluas dimensi lingkungan kerja ke ranah virtual, termasuk platform komunikasi daring dan fleksibilitas kerja. Schneider menegaskan bahwa perubahan sistem kerja membutuhkan adaptasi dimensi lingkungan agar tetap mendukung produktivitas. Dimensi lingkungan kerja mencakup aspek fisik, sosial, psikologis, dan struktural yang secara kolektif membentuk pengalaman kerja individu. Pendekatan multidimensional ini memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana lingkungan kerja memengaruhi motivasi, kepuasan, kinerja, dan komitmen karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola setiap dimensi secara terpadu guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

### D. Dampak Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu determinan utama dalam membentuk perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, lingkungan kerja tidak hanya dipahami sebagai konteks operasional, tetapi sebagai faktor strategis yang memengaruhi keberlangsungan organisasi. Dampaknya bersifat multidimensional, mencakup aspek psikologis, sosial, produktivitas, kesehatan kerja, hingga keberlanjutan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins, lingkungan organisasi yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan efektivitas kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat memicu stres, konflik, serta niat keluar dari organisasi.

## 1. Dampak terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu dampak paling signifikan dari lingkungan kerja adalah terhadap kinerja individu dan tim. Lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dan suportif secara psikologis meningkatkan konsentrasi, efisiensi, dan kualitas hasil kerja.

Dessler menyatakan bahwa kondisi kerja yang memadai secara fisik berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan keselamatan kerja. Faktor seperti pencahayaan, ventilasi, serta ergonomi terbukti memengaruhi performa kerja harian. Schneider, Ehrhart, dan Macey menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif meningkatkan perilaku kinerja kontekstual seperti kerja sama tim dan partisipasi aktif. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan otonomi juga meningkatkan kinerja adaptif, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar.

## 2. Dampak terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang sehat memiliki korelasi kuat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya. Edgar H. Schein menjelaskan bahwa nilai dan budaya organisasi membentuk persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya. Ketika lingkungan kerja sejalan dengan nilai pribadi karyawan, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa dukungan sosial dan komunikasi yang terbuka dalam lingkungan kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang lebih tinggi serta loyalitas terhadap organisasi.

## 3. Dampak terhadap Motivasi dan Keterlibatan Kerja

Lingkungan kerja yang positif meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja (*work engagement*). Ketika individu merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung menunjukkan dedikasi dan semangat kerja yang lebih tinggi. Menurut Armstrong, praktik manajemen yang menciptakan lingkungan kerja partisipatif memperkuat komitmen dan motivasi kerja. Lingkungan yang menyediakan umpan balik konstruktif dan pengakuan atas prestasi mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan tanpa

dukungan memadai dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan kelelahan emosional.

#### **4. Dampak terhadap Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan**

Lingkungan kerja memiliki implikasi signifikan terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan. Kondisi kerja yang tidak aman atau tidak nyaman dapat meningkatkan risiko kecelakaan dan gangguan kesehatan. Psikologi organisasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak sehat meningkatkan tingkat stres dan burnout. Schneider menegaskan bahwa persepsi negatif terhadap iklim kerja berkaitan dengan meningkatnya tekanan psikologis. Lingkungan kerja yang suportif secara sosial dan emosional dapat mengurangi risiko stres serta meningkatkan kesejahteraan psikologis (*employee well-being*).

#### **5. Dampak terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang adil, transparan, dan mendukung meningkatkan komitmen afektif karyawan. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kejelasan struktur dan sistem penghargaan yang adil meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang memberikan kesempatan berkembang juga memperkuat komitmen berkelanjutan karena karyawan merasa memiliki investasi jangka panjang dalam organisasi.

#### **6. Dampak terhadap Turnover Intention dan Retensi Karyawan**

Lingkungan kerja yang buruk sering kali menjadi faktor utama meningkatnya *turnover intention*. Ketidakjelasan peran, konflik interpersonal, dan ketidakadilan organisasi dapat memicu keinginan untuk keluar. Persepsi negatif terhadap lingkungan kerja berkorelasi signifikan dengan niat keluar karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi pada retensi karyawan dan stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

#### **7. Dampak terhadap Budaya dan Reputasi Organisasi**

Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap citra organisasi di mata publik dan calon karyawan. Organisasi dengan lingkungan kerja yang

positif cenderung memiliki reputasi sebagai *employer of choice*. Geert Hofstede menekankan bahwa nilai budaya memengaruhi persepsi publik terhadap praktik kerja organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif dan etis memperkuat kepercayaan stakeholder serta meningkatkan daya saing organisasi.

## **8. Dampak dalam Konteks Transformasi Digital**

Perubahan sistem kerja menuju model hibrida dan digital membawa implikasi baru terhadap lingkungan kerja. Fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan, tetapi juga berpotensi menimbulkan isolasi sosial jika tidak dikelola dengan baik. Schneider menyatakan bahwa adaptasi terhadap teknologi memerlukan dukungan lingkungan psikologis yang kuat agar produktivitas tetap terjaga.

Lingkungan kerja memiliki dampak luas terhadap kinerja, kepuasan, motivasi, kesehatan, komitmen, dan retensi karyawan. Dampaknya tidak hanya bersifat individual tetapi juga memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja yang holistik dan berbasis bukti ilmiah merupakan prasyarat penting bagi organisasi modern untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## **E. Lingkungan Kerja dalam Perspektif Kontemporer**

Perkembangan dunia kerja dalam dua dekade terakhir telah mengubah secara fundamental cara organisasi memandang dan mengelola lingkungan kerja. Jika pada era industri klasik lingkungan kerja lebih difokuskan pada aspek fisik dan keselamatan kerja, maka dalam perspektif kontemporer konsep ini berkembang menjadi lebih kompleks, integratif, dan berorientasi pada pengalaman karyawan (*employee experience*). Menurut Stephen P. Robbins, perubahan lingkungan bisnis global menuntut organisasi untuk menyesuaikan struktur, budaya, dan sistem kerja agar tetap adaptif terhadap dinamika eksternal. Dalam konteks ini, lingkungan kerja tidak lagi hanya dilihat sebagai tempat bekerja, tetapi sebagai ekosistem sosial-psikologis yang memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

## 1. Digitalisasi dan Lingkungan Kerja Virtual

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan model kerja jarak jauh (*remote work*) dan kerja hibrida (*hybrid work*), yang memperluas makna lingkungan kerja dari ruang fisik ke ruang virtual. Schneider, Ehrhart, dan Macey menjelaskan bahwa iklim organisasi dalam konteks digital tetap dipersepsikan melalui interaksi sosial, meskipun dimediasi oleh teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi virtual, dukungan teknologi, dan kejelasan kebijakan kerja fleksibel menjadi bagian integral dari lingkungan kerja modern. Lingkungan kerja digital membawa implikasi positif seperti fleksibilitas waktu dan peningkatan keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*). Namun, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan isolasi sosial dan kelelahan digital (*digital fatigue*).

## 2. Lingkungan Kerja dan *Employee Well-Being*

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) menjadi elemen utama pengelolaan lingkungan kerja. Organisasi modern tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada kesehatan mental dan emosional karyawan. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi yang suportif membentuk rasa aman psikologis yang memungkinkan individu berkembang secara optimal. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis meningkatkan keterlibatan kerja dan menurunkan tingkat stres serta burnout. Oleh karena itu, organisasi kini mengintegrasikan program kesehatan mental, fleksibilitas kerja, serta kebijakan keseimbangan hidup dalam strategi lingkungan kerja.

## 3. Keberagaman dan Inklusi dalam Lingkungan Kerja

Perspektif kontemporer juga menekankan pentingnya keberagaman (*diversity*) dan inklusi (*inclusion*) dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Tenaga kerja modern terdiri dari berbagai latar belakang budaya, gender, generasi, dan nilai sosial. Geert Hofstede menjelaskan bahwa perbedaan budaya memengaruhi cara individu memaknai otoritas, komunikasi, dan kerja tim. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang sensitif terhadap keberagaman. Lingkungan kerja yang inklusif meningkatkan kreativitas, inovasi, serta reputasi organisasi di mata publik dan calon karyawan.

#### **4. Lingkungan Kerja Berbasis Teknologi dan Kecerdasan Buatan**

Integrasi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan sistem otomatisasi dalam proses kerja turut mengubah dinamika lingkungan kerja. Teknologi tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga membentuk pola interaksi dan struktur kerja. Robbins dan Judge menyatakan bahwa adaptasi terhadap teknologi memerlukan perubahan dalam desain pekerjaan serta pengembangan kompetensi digital karyawan. Lingkungan kerja berbasis teknologi memerlukan pelatihan berkelanjutan dan sistem dukungan yang memadai agar karyawan tidak mengalami ketertinggalan kompetensi.

#### **5. Lingkungan Kerja Berorientasi Keberlanjutan**

Isu keberlanjutan (*sustainability*) juga menjadi bagian dari perspektif kontemporer lingkungan kerja. Organisasi modern dituntut menciptakan lingkungan kerja yang ramah lingkungan dan bertanggung jawab secara sosial. Armstrong menyatakan bahwa praktik manajemen yang berorientasi keberlanjutan meningkatkan citra organisasi dan komitmen karyawan.

Lingkungan kerja yang mendukung praktik ramah lingkungan seperti efisiensi energi, pengurangan limbah, dan ruang kerja hijau menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat.

#### **6. Perubahan Ekspektasi Generasi**

Generasi milenial dan generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung mengutamakan fleksibilitas, makna kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Generasi muda lebih menghargai lingkungan kerja yang partisipatif dan transparan dibandingkan lingkungan yang birokratis. Organisasi yang gagal menyesuaikan lingkungan kerja dengan perubahan ekspektasi ini berisiko kehilangan talenta potensial.

Lingkungan kerja dalam perspektif kontemporer mengalami transformasi signifikan akibat digitalisasi, globalisasi, keberagaman tenaga kerja, dan perubahan ekspektasi generasi. Konsep ini kini dipahami sebagai ekosistem dinamis yang mencakup dimensi fisik, sosial, psikologis, digital, dan keberlanjutan. Organisasi yang mampu mengelola lingkungan kerja secara adaptif dan holistik akan memiliki daya saing yang lebih kuat dalam jangka panjang.

## **F. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Lingkungan Kerja**

Manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja merupakan variabel penting yang sering dikaji karena pengaruhnya terhadap kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan karyawan. Agar dapat diukur secara empiris, konsep lingkungan kerja yang bersifat abstrak perlu dioperasionalkan menjadi variabel yang memiliki dimensi dan indikator terukur. Menurut Stephen P. Robbins, pengukuran variabel dalam perilaku organisasi harus didasarkan pada konstruk teoretis yang jelas agar validitas dan reliabilitas instrumen dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, penyusunan dimensi dan indikator lingkungan kerja harus bersumber dari sintesis teori klasik dan kontemporer.

Secara konseptual, lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kondisi fisik, sosial, psikologis, dan struktural yang dipersepsikan karyawan sebagai konteks pelaksanaan pekerjaan yang memengaruhi perilaku dan kinerjanya. Lingkungan kerja sebagai variabel independen dalam penelitian kuantitatif biasanya diukur berdasarkan persepsi responden terhadap kondisi tempat kerja mereka. Variabel ini bersifat multidimensional dan mencerminkan pengalaman kerja secara menyeluruh. Menurut Dessler, variabel lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja. Sementara itu, Schneider, Ehrhart, dan Macey mengaitkannya dengan persepsi terhadap iklim organisasi yang terbentuk melalui kebijakan dan praktik manajemen. Variabel lingkungan kerja dalam penelitian modern tidak hanya mencakup fasilitas kerja, tetapi juga hubungan sosial, rasa aman psikologis, dan sistem organisasi.

### **Dimensi Lingkungan Kerja**

Berdasarkan sintesis literatur internasional dan nasional, variabel lingkungan kerja dapat dioperasionalkan ke dalam empat dimensi utama:

#### **1. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik**

Dimensi ini mencerminkan kondisi nyata tempat kerja yang dapat diamati secara langsung. Menurut Armstrong, kondisi fisik yang nyaman

meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja. Faktor ergonomi dan tata ruang yang baik berkontribusi pada produktivitas.

Indikator utama dimensi fisik meliputi:

- a. Pencahayaan memadai
- b. Sirkulasi udara baik
- c. Tingkat kebisingan terkendali
- d. Kebersihan ruang kerja
- e. Fasilitas kerja lengkap
- f. Tata ruang ergonomis

## 2. Dimensi Lingkungan Kerja Sosial

Dimensi sosial merujuk pada kualitas interaksi interpersonal dalam organisasi. Gary Yukl menyatakan bahwa hubungan sosial yang harmonis dan dukungan atasan menciptakan suasana kerja positif. Interaksi yang terbuka dan kolaboratif meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Indikator dimensi sosial meliputi:

- a. Hubungan harmonis antarpegawai
- b. Dukungan atasan
- c. Kerja sama tim
- d. Komunikasi terbuka
- e. Penyelesaian konflik yang konstruktif

## 3. Dimensi Lingkungan Kerja Psikologis

Dimensi ini berkaitan dengan persepsi emosional dan mental karyawan terhadap organisasi. Edgar H. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi membentuk rasa aman psikologis dalam bekerja. Lingkungan yang mendukung secara psikologis meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja.

Indikator dimensi psikologis meliputi:

- a. Rasa aman dalam bekerja
- b. Pengakuan atas kontribusi

- c. Keadilan perlakuan
- d. Kejelasan peran
- e. Dukungan emosional organisasi

#### 4. Dimensi Lingkungan Kerja Struktural-Organisasional

Dimensi ini berkaitan dengan sistem formal yang mengatur organisasi. Robbins dan Judge menekankan bahwa struktur organisasi yang jelas dan sistem evaluasi yang adil meningkatkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja.

Indikator dimensi struktural meliputi:

#### 5. Integrasi Dimensi dalam Model Konseptual

Keempat dimensi tersebut membentuk satu konstruk terpadu yang disebut lingkungan kerja. Dalam penelitian kuantitatif, masing-masing dimensi dapat diukur melalui beberapa pernyataan skala Likert (1–5) yang menggambarkan tingkat persetujuan responden. Menurut Schneider, persepsi kolektif terhadap dimensi-dimensi tersebut membentuk iklim organisasi yang berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja.

### G. Definisi Operasional Variabel, Dimensi, dan Indikator

Skala Pengukuran (Likert 1–5)

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Ragu-ragu
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik (1–13)</b>						
1	Ruang kerja saya memiliki pencahayaan yang memadai untuk bekerja secara optimal.					
2	Sirkulasi udara di tempat kerja saya terasa nyaman.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
3	Suhu ruangan di tempat kerja mendukung kenyamanan kerja.					
4	Tingkat kebisingan di tempat kerja tidak mengganggu konsentrasi saya.					
5	Kebersihan ruang kerja selalu terjaga dengan baik.					
6	Tata letak ruang kerja mendukung efisiensi pekerjaan saya.					
7	Fasilitas kerja yang disediakan organisasi sudah memadai.					
8	Peralatan kerja yang saya gunakan berfungsi dengan baik.					
9	Lingkungan kerja saya aman dari risiko kecelakaan kerja.					
10	Organisasi menyediakan ruang istirahat yang nyaman bagi karyawan.					
11	Area kerja saya memiliki penataan yang ergonomis.					
12	Sarana pendukung (toilet, kantin, parkir) tersedia dengan baik.					
13	Lingkungan fisik tempat kerja saya mendukung produktivitas.					
<b>b. Dimensi Lingkungan Kerja Sosial (14–25)</b>						
14	Hubungan saya dengan rekan kerja terjalin dengan harmonis.					
15	Rekan kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas.					
16	Atasan saya memberikan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan.					
17	Komunikasi antarpegawai berjalan secara terbuka dan efektif.					
18	Konflik yang terjadi di tempat kerja diselesaikan secara adil.					
19	Saya merasa menjadi bagian dari tim yang solid.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
20	Kerja sama tim di tempat kerja berjalan dengan baik.					
21	Atasan saya menghargai pendapat bawahan.					
22	Rekan kerja saya menunjukkan sikap saling menghormati.					
23	Hubungan antara atasan dan bawahan berlangsung secara profesional.					
24	Saya merasa nyaman berinteraksi dengan rekan kerja.					
25	Lingkungan sosial di tempat kerja mendukung suasana kerja yang positif.					
<b>c. Dimensi Lingkungan Kerja Psikologis (26–38)</b>						
26	Saya merasa aman dalam menyampaikan pendapat di tempat kerja.					
27	Organisasi menghargai kontribusi yang saya berikan.					
28	Saya diperlakukan secara adil oleh organisasi.					
29	Saya memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab saya.					
30	Saya merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi.					
31	Lingkungan kerja saya mendukung perkembangan diri saya.					
32	Saya merasa memiliki kepercayaan dari atasan.					
33	Saya mendapatkan pengakuan atas hasil kerja yang baik.					
34	Saya merasa nyaman secara emosional saat bekerja.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
35	Organisasi memberikan dukungan ketika saya menghadapi kesulitan kerja.					
36	Saya merasa termotivasi oleh suasana kerja di organisasi ini.					
37	Saya memiliki rasa bangga terhadap lingkungan kerja saya.					
38	Lingkungan kerja saya mendukung kesejahteraan psikologis saya.					
<b>d. Dimensi Lingkungan Kerja Struktural-Organisasional (39–50)</b>						
39	Struktur organisasi di tempat kerja saya jelas dan mudah dipahami.					
40	Prosedur kerja di organisasi tersusun secara sistematis.					
41	Kebijakan organisasi diterapkan secara konsisten.					
42	Sistem penilaian kinerja dilakukan secara objektif.					
43	Informasi terkait pekerjaan mudah diakses oleh karyawan.					
44	Organisasi memiliki aturan kerja yang jelas.					
45	Sistem komunikasi formal berjalan dengan baik.					
46	Pembagian tugas di organisasi dilakukan secara adil.					
47	Keputusan manajemen disampaikan secara transparan.					
48	Organisasi memberikan kesempatan pengembangan karier yang jelas.					
49	Kebijakan kerja mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.					
50	Sistem manajemen organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.					

Skala Likert (1–5)

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik (1–13)</b>						
1	Pencahayaan di ruang kerja saya kurang memadai untuk bekerja secara optimal.					
2	Sirkulasi udara di tempat kerja saya terasa tidak nyaman.					
3	Suhu ruangan di tempat kerja sering mengganggu kenyamanan kerja saya.					
4	Kebisingan di tempat kerja mengganggu konsentrasi saya.					
5	Kebersihan ruang kerja kurang terjaga dengan baik.					
6	Tata letak ruang kerja tidak mendukung efisiensi pekerjaan saya.					
7	Fasilitas kerja yang disediakan organisasi tidak memadai.					
8	Peralatan kerja yang saya gunakan sering mengalami gangguan.					
9	Lingkungan kerja saya berisiko terhadap keselamatan kerja.					
10	Organisasi tidak menyediakan ruang istirahat yang nyaman bagi karyawan.					
11	Penataan area kerja saya tidak ergonomis.					
12	Sarana pendukung (toilet, kantin, parkir) kurang memadai.					
13	Lingkungan fisik tempat kerja saya tidak mendukung produktivitas.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>b. Dimensi Lingkungan Kerja Sosial (14–25)</b>						
14	Hubungan saya dengan rekan kerja sering kali tidak harmonis.					
15	Rekan kerja saya jarang membantu dalam menyelesaikan tugas.					
16	Atasan saya kurang memberikan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan.					
17	Komunikasi antarpegawai tidak berjalan secara efektif.					
18	Konflik di tempat kerja sering tidak diselesaikan secara adil.					
19	Saya tidak merasa menjadi bagian dari tim yang solid.					
20	Kerja sama tim di tempat kerja berjalan kurang baik.					
21	Atasan saya kurang menghargai pendapat bawahan.					
22	Rekan kerja saya kurang menunjukkan sikap saling menghormati.					
23	Hubungan antara atasan dan bawahan sering tidak profesional.					
24	Saya merasa kurang nyaman berinteraksi dengan rekan kerja.					
25	Lingkungan sosial di tempat kerja kurang mendukung suasana kerja yang positif.					
<b>c. Dimensi Lingkungan Kerja Psikologis (26–38)</b>						
26	Saya merasa tidak aman dalam menyampaikan pendapat di tempat kerja.					
27	Organisasi kurang menghargai kontribusi yang saya berikan.					
28	Saya merasa diperlakukan tidak adil oleh organisasi.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
29	Saya kurang memahami peran dan tanggung jawab saya secara jelas.					
30	Saya merasa kurang dihargai sebagai bagian dari organisasi.					
31	Lingkungan kerja saya tidak mendukung perkembangan diri saya.					
32	Saya merasa kurang mendapatkan kepercayaan dari atasan.					
33	Hasil kerja yang baik jarang mendapatkan pengakuan.					
34	Saya sering merasa tidak nyaman secara emosional saat bekerja.					
35	Organisasi kurang memberikan dukungan ketika saya menghadapi kesulitan kerja.					
36	Suasana kerja di organisasi ini kurang memotivasi saya.					
37	Saya tidak merasa bangga terhadap lingkungan kerja saya.					
38	Lingkungan kerja saya kurang mendukung kesejahteraan psikologis saya.					

**d. Dimensi Lingkungan Kerja Struktural-Organisasional (39–50)**

39	Struktur organisasi di tempat kerja saya kurang jelas.					
40	Prosedur kerja di organisasi tidak tersusun secara sistematis.					
41	Kebijakan organisasi sering diterapkan secara tidak konsisten.					
42	Sistem penilaian kinerja kurang objektif.					
43	Informasi terkait pekerjaan sulit diakses oleh karyawan.					
44	Aturan kerja di organisasi kurang jelas.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
45	Sistem komunikasi formal di organisasi kurang berjalan dengan baik.					
46	Pembagian tugas di organisasi sering tidak adil.					
47	Keputusan manajemen kurang disampaikan secara transparan.					
48	Organisasi kurang memberikan kesempatan pengembangan karier yang jelas.					
49	Kebijakan kerja kurang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.					
50	Sistem manajemen organisasi kurang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.					

### Daftar Referensi

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 68, 361–388.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson

**DUMMYY**



# BAB 14

## REKRUTMEN

### A. Pendahuluan

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi paling strategis dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam era kompetisi global dan transformasi digital yang berlangsung cepat, organisasi tidak lagi hanya bersaing dalam aspek produk dan layanan, tetapi juga dalam kemampuan memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik. Oleh karena itu, rekrutmen menjadi pintu gerbang utama dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Gary Dessler, rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi. Definisi ini menekankan aspek pencarian dan daya tarik organisasi terhadap kandidat potensial. Dalam perspektif strategis, rekrutmen bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia yang berorientasi jangka panjang. Michael Armstrong menegaskan bahwa rekrutmen merupakan proses sistematis untuk memastikan organisasi memiliki akses terhadap individu dengan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan bisnis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa rekrutmen harus terintegrasi dengan strategi organisasi dan proyeksi kebutuhan tenaga

kerja. Sementara itu, John A. Breugh mendefinisikan rekrutmen sebagai serangkaian aktivitas yang bertujuan meningkatkan jumlah pelamar yang berkualitas untuk suatu posisi. Perspektif ini memperlihatkan pentingnya kualitas dan kuantitas kandidat dalam proses perekrutan. Stephen P. Robbins menekankan bahwa kualitas sumber daya manusia yang direkrut akan menentukan dinamika perilaku organisasi dan pencapaian kinerja kolektif. Dengan demikian, keputusan rekrutmen memiliki implikasi langsung terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, serta efektivitas tim. Praktik rekrutmen mengalami evolusi signifikan. Pada masa awal industrialisasi, rekrutmen lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif. Namun, dalam konteks ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), organisasi lebih menekankan kompetensi, kreativitas, dan kecocokan nilai (*person-organization fit*). Menurut Phillips dan Gully, pendekatan *strategic staffing* menempatkan rekrutmen sebagai bagian dari manajemen talenta yang bertujuan memastikan keselarasan antara strategi organisasi dan kualitas SDM. Pendekatan ini mengintegrasikan perencanaan tenaga kerja, analisis jabatan, employer branding, serta penggunaan teknologi rekrutmen. Perkembangan teknologi digital juga telah mengubah paradigma rekrutmen secara fundamental. Sistem *e-recruitment*, penggunaan media sosial profesional, serta analitik data dalam penyaringan kandidat menjadi praktik umum dalam organisasi modern. Penelitian empiris menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam rekrutmen meningkatkan efisiensi proses, memperluas jangkauan kandidat, serta mempercepat pengambilan keputusan. Persaingan mendapatkan talenta unggul semakin ketat, terutama dalam sektor berbasis teknologi dan inovasi. Organisasi dituntut membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik (*employer of choice*). Menurut Backhaus dan Tikoo, employer branding menjadi strategi penting untuk meningkatkan daya tarik organisasi di mata calon karyawan. Praktik rekrutmen juga mengalami transformasi akibat digitalisasi dan perubahan regulasi ketenagakerjaan. Studi dalam jurnal nasional terakreditasi menunjukkan bahwa transparansi dan keadilan dalam proses rekrutmen meningkatkan kepercayaan kandidat terhadap organisasi serta memperkuat reputasi institusi.

Rekrutmen yang tidak dikelola secara efektif dapat menimbulkan konsekuensi serius. Kesalahan dalam memilih kandidat meningkatkan

biaya pelatihan, menurunkan produktivitas, dan memperbesar risiko turnover. Oleh karena itu, proses rekrutmen harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan jabatan yang akurat serta menggunakan metode seleksi yang objektif. Menurut Cascio dan Boudreau, keputusan rekrutmen yang berbasis data (*evidence-based HR*) mampu meningkatkan akurasi prediksi kinerja kandidat di masa depan. Pendekatan ini menekankan penggunaan indikator kompetensi, asesmen psikometrik, serta analisis statistik dalam proses pengambilan keputusan. Rekrutmen juga harus menjunjung prinsip keadilan, non-diskriminasi, dan transparansi. Organisasi modern dituntut menerapkan praktik rekrutmen yang inklusif guna memastikan kesempatan yang setara bagi seluruh kandidat tanpa memandang latar belakang sosial, gender, maupun etnis. Rekrutmen tidak hanya membahas definisi konseptual, tetapi juga menempatkannya dalam konteks strategis, teknologi, etika, dan keberlanjutan organisasi. Rekrutmen yang efektif menjadi fondasi bagi keberhasilan manajemen talenta serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Definisi ini mengintegrasikan aspek administratif, strategis, perilaku, dan teknologi dalam satu kerangka konseptual. Definisi rekrutmen dalam literatur ilmiah menunjukkan perkembangan dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis berbasis kompetensi dan teknologi. Kelima belas pendapat ahli menegaskan bahwa rekrutmen adalah proses sistematis untuk menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terintegrasi dengan strategi manajemen talenta, serta berorientasi pada keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif rekrutmen menjadi dasar penting bagi perancangan sistem perekrutan yang efektif dan berbasis bukti ilmiah.

## **B. Definisi Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi inti dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan kualitas tenaga kerja dalam organisasi. Sebagai proses awal dalam siklus manajemen talenta, rekrutmen memiliki peran strategis karena memengaruhi efektivitas seleksi, pelatihan, kinerja, dan retensi karyawan. Definisi rekrutmen mengalami perkembangan dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis dan berbasis kompetensi. Para ahli mendefinisikan rekrutmen dengan perspektif yang

beragam, namun memiliki kesamaan dalam menekankan proses menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Gary Dessler, rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik pelamar yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi. Definisi ini menekankan dua elemen utama: pencarian kandidat dan daya tarik organisasi terhadap pelamar. Michael Armstrong mendefinisikan rekrutmen sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi dan menarik individu yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Armstrong menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi kandidat dan strategi bisnis organisasi. Sementara itu, John A. Breugh menyatakan bahwa rekrutmen merupakan sekumpulan aktivitas yang bertujuan meningkatkan jumlah pelamar yang memenuhi syarat sehingga organisasi memiliki pilihan terbaik dalam proses seleksi. Perspektif ini menyoroti pentingnya kualitas dan kuantitas kandidat. Menurut Stephen P. Robbins, rekrutmen adalah proses menarik individu yang potensial untuk menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini menekankan aspek kontribusi terhadap tujuan organisasi. Phillips dan Gully dalam konsep *strategic staffing* menjelaskan bahwa rekrutmen adalah bagian dari sistem manajemen talenta yang dirancang untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat. Cascio dan Boudreau memandang rekrutmen sebagai proses investasi strategis dalam memperoleh human capital yang mampu menciptakan nilai tambah jangka panjang bagi organisasi. Menurut Noe, rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah antara organisasi dan kandidat untuk menciptakan kecocokan (*fit*) antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu. Gatewood, Feild, dan Barrick mendefinisikan rekrutmen sebagai proses menarik pelamar potensial untuk melamar posisi yang tersedia melalui berbagai sumber dan metode. Mathis dan Jackson memandang rekrutmen sebagai langkah awal dalam membangun tenaga kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Terakhir, Boxall dan Purcell menyatakan bahwa rekrutmen merupakan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia yang

mendukung keunggulan kompetitif organisasi melalui pengelolaan human capital.

## C. Tujuan dan Fungsi Rekrutmen

Rekrutmen merupakan aktivitas strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfungsi untuk mengisi kekosongan jabatan, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Tujuan dan fungsi rekrutmen berkaitan langsung dengan kualitas tenaga kerja, efektivitas organisasi, serta daya saing di pasar global.

Menurut Gary Dessler, tujuan utama rekrutmen adalah menyediakan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat sehingga organisasi memiliki peluang memilih kandidat terbaik. Definisi ini menekankan pentingnya kuantitas dan kualitas kandidat sebagai dasar pengambilan keputusan seleksi.

Dalam perspektif strategis, Michael Armstrong menyatakan bahwa rekrutmen bertujuan memastikan organisasi memiliki akses terhadap kompetensi yang relevan dengan kebutuhan bisnis dan arah strategis perusahaan. Dengan demikian, rekrutmen bukan hanya aktivitas administratif, melainkan bagian dari strategi korporasi.

### 1. Tujuan Rekrutmen

Berdasarkan literatur ilmiah, tujuan rekrutmen dapat dijelaskan melalui beberapa dimensi berikut:

#### a. Memenuhi Kebutuhan Tenaga Kerja

Rekrutmen bertujuan memastikan tersedianya sumber daya manusia sesuai dengan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Robbins dan Judge menegaskan bahwa perencanaan tenaga kerja yang akurat menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan rekrutmen.

#### b. Mendapatkan Kandidat Berkualitas

Menurut John A. Breaugh, rekrutmen harus dirancang untuk meningkatkan kualitas kumpulan pelamar (*applicant pool quality*) sehingga proses seleksi menjadi lebih efektif.

- c. Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis  
Phillips dan Gully dalam konsep *strategic staffing* menjelaskan bahwa tujuan rekrutmen adalah memastikan organisasi memiliki talenta yang mendukung pencapaian visi dan strategi jangka panjang.
- d. Meningkatkan Keunggulan Kompetitif  
Boxall dan Purcell menyatakan bahwa rekrutmen berperan dalam membangun keunggulan kompetitif melalui pengelolaan human capital yang unggul.
- e. Mengurangi Risiko Turnover  
Mathis dan Jackson menekankan bahwa rekrutmen yang tepat dapat menekan tingkat turnover karena kandidat yang direkrut memiliki kesesuaian kompetensi dan nilai dengan organisasi.
- f. Membangun Employer Branding  
Backhaus dan Tikoo menyatakan bahwa proses rekrutmen juga bertujuan membangun citra organisasi sebagai tempat kerja yang menarik (*employer of choice*).

## 2. Fungsi Rekrutmen dalam Organisasi

Selain tujuan, rekrutmen memiliki beberapa fungsi strategis dan operasional:

- a. Fungsi Perencanaan  
Rekrutmen berfungsi sebagai instrumen implementasi perencanaan SDM. Armstrong menjelaskan bahwa tanpa perencanaan yang baik, proses rekrutmen akan menghasilkan ketidaksesuaian kompetensi.
- b. Fungsi Penyaringan Awal  
Menurut Gatewood, Feild, dan Barrick, rekrutmen berfungsi sebagai tahap penyaringan awal sebelum proses seleksi formal dilakukan.
- c. Fungsi Komunikasi Organisasi  
Noe menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah antara organisasi dan kandidat untuk menciptakan kecocokan (*person-job fit* dan *person-organization fit*).

c. Fungsi Evaluatif

Cascio dan Boudreau menyatakan bahwa rekrutmen berbasis data memungkinkan organisasi mengevaluasi efektivitas metode perekrutan melalui pendekatan *evidence-based HR*.

d. Fungsi Sosial dan Etis

Rekrutmen juga memiliki fungsi sosial, yaitu memberikan kesempatan kerja yang adil dan transparan kepada masyarakat. Prinsip non-diskriminasi dan keadilan menjadi bagian integral dalam sistem rekrutmen modern.

Tujuan dan fungsi rekrutmen dalam literatur ilmiah menunjukkan pergeseran dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis dan berbasis data. Rekrutmen berfungsi sebagai instrumen utama dalam memperoleh talenta yang kompeten, mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, rekrutmen harus dirancang secara sistematis, objektif, dan terintegrasi dengan strategi organisasi.

## D. Jenis-Jenis Rekrutmen

Rekrutmen sebagai fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia tidak dilaksanakan dengan satu metode tunggal. Organisasi memilih jenis rekrutmen berdasarkan kebutuhan jabatan, strategi bisnis, kondisi pasar tenaga kerja, serta karakteristik organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai jenis-jenis rekrutmen menjadi penting agar organisasi dapat menentukan pendekatan yang paling efektif dan efisien. Menurut Gary Dessler, metode rekrutmen harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan sumber tenaga kerja yang tersedia. Sementara itu, Michael Armstrong menegaskan bahwa pemilihan jenis rekrutmen berkaitan erat dengan strategi manajemen talenta organisasi.

Jenis-jenis rekrutmen dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori utama: rekrutmen internal, rekrutmen eksternal, rekrutmen terbuka dan tertutup, rekrutmen konvensional dan digital, serta rekrutmen berbasis strategi tertentu.

## 1. Rekrutmen Internal

### a. Pengertian

Rekrutmen internal adalah proses pengisian jabatan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang telah bekerja di dalam organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson, rekrutmen internal bertujuan memberikan kesempatan promosi dan pengembangan karier kepada karyawan yang sudah ada. Phillips dan Gully menyebut pendekatan ini sebagai bentuk optimalisasi talent internal.

### b. Bentuk Rekrutmen Internal

Beberapa bentuk rekrutmen internal meliputi: promosi jabatan, rotasi kerja, mutasi, dan transfer lateral Robbins dan Judge menjelaskan bahwa promosi internal meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi karena karyawan melihat adanya peluang pengembangan karier.

### c. Kelebihan dan Kekurangan

Menurut Gatewood, Feild, dan Barrick, kelebihan rekrutmen internal adalah biaya lebih rendah dan adaptasi lebih cepat. Namun, kelemahannya adalah terbatasnya variasi ide baru dan potensi konflik internal.

## 2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah proses menarik kandidat dari luar organisasi. Breaugh menyatakan bahwa rekrutmen eksternal memperluas *applicant pool* sehingga meningkatkan kemungkinan memperoleh kandidat dengan kompetensi unggul. Boxall dan Purcell menambahkan bahwa pendekatan ini penting dalam mendukung inovasi organisasi. Menurut Dessler, sumber eksternal meliputi: iklan media massa, portal pekerjaan daring, kampus dan universitas, agen perekrutan, atau referensi karyawan

Nikolaou menjelaskan bahwa platform digital telah menjadi media dominan dalam rekrutmen eksternal modern. Keunggulan rekrutmen eksternal adalah memperluas kompetensi dan ide baru, sedangkan

kekurangannya adalah biaya dan waktu yang lebih besar serta risiko ketidaksesuaian budaya.

### 3. **Rekrutmen Terbuka dan Tertutup**

#### a. Rekrutmen Terbuka

Rekrutmen terbuka adalah proses yang diumumkan secara luas kepada publik. Noe menyatakan bahwa pendekatan ini meningkatkan transparansi dan kesetaraan kesempatan kerja.

#### b. Rekrutmen Tertutup

Rekrutmen tertutup dilakukan tanpa pengumuman publik, biasanya melalui jaringan internal atau rekomendasi. Beardwell dan Thompson menjelaskan bahwa metode ini sering digunakan untuk posisi strategis atau sensitif.

### 4. **Rekrutmen Konvensional dan Digital**

#### a. Rekrutmen Konvensional

Metode konvensional mencakup iklan cetak, papan pengumuman, dan rekomendasi manual.

Menurut Ployhart, metode tradisional cenderung memiliki jangkauan terbatas namun efektif untuk komunitas lokal tertentu.

#### b. E-Recruitment

E-recruitment memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk menjangkau kandidat. Nikolaou menyatakan bahwa e-recruitment meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, serta mempercepat proses administrasi. Highhouse juga menekankan pentingnya pengalaman kandidat (*candidate experience*) dalam platform digital.

### 5. **Rekrutmen Berdasarkan Strategi Organisasi**

#### a. Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Armstrong menjelaskan bahwa pendekatan ini menekankan kesesuaian antara kompetensi kandidat dan kebutuhan jabatan.

#### b. Rekrutmen Berbasis Nilai (Value-Based Recruitment)

Pendekatan ini menekankan kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi. Backhaus dan Tikoo menyatakan bahwa employer branding memengaruhi keberhasilan rekrutmen berbasis nilai.

c. Rekrutmen Global

Cascio dan Boudreau menyebutkan bahwa organisasi multinasional menggunakan rekrutmen global untuk memperoleh talenta lintas negara.

## 6. Rekrutmen Massal dan Selektif

Menurut Phillips dan Gully, organisasi dapat melakukan rekrutmen massal untuk posisi operasional atau rekrutmen selektif untuk posisi manajerial dan strategis. Rekrutmen massal berfokus pada kuantitas kandidat, sedangkan rekrutmen selektif menekankan kualitas dan kompetensi spesifik.

Jenis-jenis rekrutmen berkembang dari pendekatan sederhana berbasis sumber tenaga kerja menjadi pendekatan strategis yang terintegrasi dengan teknologi dan budaya organisasi. Literatur ilmiah menunjukkan bahwa pemilihan jenis rekrutmen harus mempertimbangkan faktor strategis, operasional, dan kontekstual. Dengan demikian, organisasi dapat memperoleh kandidat yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga sesuai dengan nilai dan arah strategis organisasi.

## E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Keberhasilan rekrutmen tidak hanya ditentukan oleh metode yang digunakan, tetapi juga oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi proses tersebut. Dalam perspektif manajemen strategis sumber daya manusia, rekrutmen merupakan sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan organisasi, pasar tenaga kerja, regulasi pemerintah, serta dinamika teknologi. Menurut Michael Armstrong, efektivitas rekrutmen dipengaruhi oleh keselarasan antara strategi bisnis, kebijakan SDM, dan kondisi eksternal. Sementara itu, Gary Dessler menegaskan bahwa keputusan rekrutmen sangat dipengaruhi oleh faktor ekonomi, reputasi organisasi, dan ketersediaan kandidat.

Faktor-faktor yang memengaruhi rekrutmen dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal.

## 1. Faktor Internal yang Mempengaruhi Rekrutmen

### a. Strategi dan Tujuan Organisasi

Strategi organisasi menentukan arah dan kebutuhan tenaga kerja. Boxall dan Purcell menyatakan bahwa strategi bisnis menjadi dasar dalam menentukan profil kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi yang berorientasi inovasi akan merekrut kandidat dengan kreativitas tinggi, sedangkan organisasi berbasis efisiensi akan menekankan kompetensi teknis dan produktivitas.

Phillips dan Gully menambahkan bahwa rekrutmen harus selaras dengan perencanaan tenaga kerja jangka panjang.

### b. Kebijakan dan Sistem Manajemen SDM

Kebijakan internal mengenai promosi, kompensasi, dan pengembangan karier memengaruhi keputusan rekrutmen. Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa organisasi dengan sistem pengembangan internal yang kuat cenderung lebih mengutamakan rekrutmen internal.

Noe menekankan bahwa sistem manajemen talenta yang terintegrasi akan meningkatkan kualitas proses rekrutmen.

### c. Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi daya tarik perusahaan di mata kandidat. Backhaus dan Tikoo menjelaskan bahwa employer branding berkaitan erat dengan persepsi kandidat terhadap budaya kerja. Highhouse menemukan bahwa persepsi positif terhadap budaya organisasi meningkatkan minat pelamar untuk bergabung.

### d. Reputasi dan Citra Perusahaan

Reputasi organisasi menjadi faktor penting dalam menarik kandidat berkualitas. Cascio dan Boudreau menyatakan bahwa organisasi dengan reputasi baik lebih mudah memperoleh kandidat unggul dibandingkan organisasi dengan citra negatif.

e. Ketersediaan Anggaran

Anggaran memengaruhi metode rekrutmen yang digunakan. Dessler menjelaskan bahwa keterbatasan anggaran dapat membatasi penggunaan agen profesional atau platform digital premium.

2. **Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Rekrutmen**

a. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Breaugh menyatakan bahwa tingkat pengangguran dan ketersediaan tenaga kerja terampil memengaruhi tingkat persaingan dalam mendapatkan kandidat. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa dalam kondisi pasar tenaga kerja yang ketat (*tight labor market*), organisasi harus meningkatkan daya tariknya melalui kompensasi dan branding.

b. Perkembangan Teknologi

Nikolaou menegaskan bahwa transformasi digital telah mengubah proses rekrutmen melalui e-recruitment, artificial intelligence, dan analitik SDM. Ployhart menyatakan bahwa teknologi memungkinkan organisasi memperluas jangkauan kandidat secara global.

c. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Beardwell dan Thompson menjelaskan bahwa regulasi ketenagakerjaan, kebijakan anti-diskriminasi, serta aturan perlindungan data memengaruhi prosedur rekrutmen.

Organisasi harus memastikan bahwa proses rekrutmen mematuhi prinsip keadilan dan kesetaraan kesempatan kerja.

d. Persaingan Antarorganisasi

Gatewood, Feild, dan Barrick menyatakan bahwa intensitas persaingan dalam industri memengaruhi strategi rekrutmen, terutama dalam menarik talenta unggul.

e. Faktor Sosial dan Demografis

Perubahan demografi tenaga kerja, seperti meningkatnya generasi milenial dan Gen Z, memengaruhi preferensi kandidat terhadap fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja.

### 3. Analisis Mendalam Interaksi Faktor

Faktor-faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi. Sebagai contoh:

- a. Strategi organisasi yang berbasis inovasi membutuhkan kandidat kreatif, namun keberhasilan menarik kandidat tersebut bergantung pada reputasi dan kondisi pasar tenaga kerja.
- b. Transformasi digital memungkinkan efisiensi rekrutmen, tetapi memerlukan anggaran dan kesiapan teknologi internal.
- c. Regulasi pemerintah dapat membatasi atau mengarahkan metode rekrutmen yang digunakan.

Cascio dan Boudreau menekankan pentingnya pendekatan berbasis data dalam menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap efektivitas rekrutmen. Faktor-faktor yang memengaruhi rekrutmen mencakup aspek internal seperti strategi, budaya, dan anggaran, serta aspek eksternal seperti pasar tenaga kerja, teknologi, regulasi, dan dinamika sosial. Literatur ilmiah menunjukkan bahwa keberhasilan rekrutmen bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan faktor-faktor tersebut secara sistematis. Dengan demikian, rekrutmen bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan proses strategis yang dipengaruhi oleh lingkungan organisasi secara luas.

## F. Dampak Rekrutmen terhadap Kinerja Organisasi

Rekrutmen merupakan pintu awal dalam siklus manajemen sumber daya manusia. Keputusan yang diambil pada tahap ini akan memengaruhi kualitas tenaga kerja, efektivitas operasional, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, rekrutmen tidak hanya berdampak pada pengisian posisi kerja, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Michael Armstrong, rekrutmen yang efektif merupakan fondasi bagi penciptaan kinerja tinggi karena menentukan kualitas input sumber daya manusia yang akan dikelola lebih lanjut dalam proses pengembangan dan manajemen kinerja. Sementara itu, Gary Dessler menegaskan bahwa kualitas rekrutmen secara langsung memengaruhi produktivitas, efisiensi

biaya, dan stabilitas organisasi. Dampak rekrutmen terhadap kinerja organisasi dapat dianalisis melalui berbagai dimensi: kinerja individu, kinerja tim, produktivitas organisasi, keunggulan kompetitif, serta stabilitas jangka panjang.

## 1. Dampak Rekrutmen terhadap Kinerja Individu

### a. Kesesuaian Person-Job Fit

Phillips dan Gully menjelaskan bahwa rekrutmen yang dirancang berdasarkan kompetensi akan meningkatkan *person-job fit*, yaitu kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Kesesuaian ini berkorelasi positif dengan kinerja individu dan kepuasan kerja. Gatewood, Feild, dan Barrick menambahkan bahwa kandidat yang direkrut melalui proses seleksi berbasis kompetensi menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan kandidat yang direkrut tanpa standar yang jelas.

### b. Person-Organization Fit

Selain kesesuaian pekerjaan, rekrutmen juga memengaruhi *person-organization fit*. Menurut Kristof-Brown, kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi meningkatkan komitmen dan kinerja. Rekrutmen yang mempertimbangkan nilai dan budaya organisasi akan menghasilkan karyawan yang lebih adaptif dan loyal.

## 2. Dampak Rekrutmen terhadap Produktivitas Organisasi

### a. Peningkatan Efisiensi Operasional

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa rekrutmen yang efektif mengurangi biaya pelatihan ulang, kesalahan kerja, serta turnover. Hal ini secara langsung meningkatkan efisiensi operasional. Noe menegaskan bahwa organisasi dengan sistem rekrutmen terstruktur memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi karena memperoleh karyawan yang siap kerja.

### b. Pengurangan Turnover

Breaugh menunjukkan bahwa kualitas proses rekrutmen memengaruhi retensi karyawan. Kandidat yang memahami ekspektasi pekerjaan sejak awal cenderung bertahan lebih lama.

urnover yang rendah mengurangi biaya rekrutmen ulang dan menjaga stabilitas tim kerja.

### **3. Dampak Rekrutmen terhadap Keunggulan Kompetitif**

Dalam perspektif *resource-based view*, sumber daya manusia yang unggul merupakan aset strategis organisasi. Boxall dan Purcell (2016) menyatakan bahwa organisasi memperoleh keunggulan kompetitif melalui pengelolaan talenta yang unik dan sulit ditiru.

Cascio dan Boudreau menambahkan bahwa rekrutmen berbasis analitik memungkinkan organisasi mengidentifikasi kandidat dengan potensi kinerja tinggi, sehingga meningkatkan daya saing.

### **4. Dampak terhadap Inovasi dan Kreativitas**

Rekrutmen eksternal yang tepat dapat membawa ide dan perspektif baru ke dalam organisasi.

Robbins dan Judge menjelaskan bahwa keberagaman tenaga kerja yang diperoleh melalui rekrutmen strategis berkontribusi pada inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih berkualitas. Armstrong juga menekankan bahwa organisasi yang merekrut berdasarkan kompetensi inovatif cenderung memiliki budaya kerja yang dinamis.

### **5. Dampak terhadap Citra dan Reputasi Organisasi**

Rekrutmen tidak hanya berdampak internal, tetapi juga eksternal. Backhaus dan Tikoo menyatakan bahwa proses rekrutmen yang profesional dan transparan meningkatkan employer branding. Highhouse menunjukkan bahwa pengalaman kandidat selama proses rekrutmen memengaruhi persepsi publik terhadap organisasi. Reputasi yang baik akan mempermudah organisasi dalam menarik talenta unggul di masa depan.

### **6. Dampak Finansial dan Biaya Organisasi**

Rekrutmen yang tidak efektif dapat menyebabkan: biaya pelatihan tambahan, produktivitas rendah, tingginya tingkat turnover, dan kerugian reputasi. Menurut Dessler, kesalahan dalam perekrutan (*bad hire*) dapat menimbulkan kerugian finansial yang signifikan. Sebaliknya, rekrutmen yang tepat menghasilkan penghematan biaya jangka panjang.

## **Kesimpulan**

Dampak rekrutmen terhadap kinerja organisasi bersifat multidimensional, mencakup peningkatan kinerja individu, produktivitas organisasi, inovasi, reputasi, serta keunggulan kompetitif. Literatur ilmiah menunjukkan bahwa kualitas proses rekrutmen menentukan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, rekrutmen harus dirancang secara strategis, sistematis, dan berbasis data agar memberikan kontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi.

## **G. Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional Rekrutmen**

### **1. Pengantar Konseptual**

Dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, rekrutmen tidak hanya dipahami sebagai proses administratif pengisian jabatan, melainkan sebagai variabel strategis yang dapat diukur secara empiris. Oleh karena itu, diperlukan perumusan variabel, dimensi, dan indikator operasional yang jelas agar rekrutmen dapat dianalisis secara kuantitatif maupun kualitatif.

Menurut Michael Armstrong, sistem rekrutmen harus memiliki standar, prosedur, serta ukuran efektivitas yang dapat dievaluasi. Sementara itu, Gary Dessler menegaskan bahwa efektivitas rekrutmen dapat dinilai melalui kualitas pelamar, kecepatan pengisian posisi, dan biaya perekrutan. Secara metodologis, variabel rekrutmen dapat dikonstruksi sebagai variabel independen (X) dalam penelitian kuantitatif yang memengaruhi variabel dependen seperti kinerja, kepuasan kerja, atau turnover intention.

### **2. Variabel Rekrutmen dalam Perspektif Ilmiah**

Rekrutmen sebagai variabel penelitian didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sistematis untuk menarik, mengidentifikasi, dan memperoleh kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Phillips dan Gully menjelaskan bahwa variabel rekrutmen dapat diukur melalui efektivitas proses pencarian kandidat dan kualitas hasil perekrutan. Gatewood, Feild, dan Barrick menyebut bahwa indikator rekrutmen harus mencerminkan efisiensi dan akurasi proses seleksi awal.

Rekrutmen adalah proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk menarik dan memperoleh kandidat yang memenuhi kualifikasi jabatan melalui metode dan sumber yang efektif serta sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi.

### 3. Dimensi Variabel Rekrutmen

Berdasarkan sintesis dari Armstrong, Dessler, Noe, Breugh, dan Phillips & Gully, variabel rekrutmen dapat dibagi ke dalam beberapa dimensi utama berikut:

#### a. Dimensi Sumber Rekrutmen

Dimensi ini mengacu pada asal kandidat yang direkrut. Menurut Mathis dan Jackson, sumber rekrutmen meliputi sumber internal dan eksternal. Breugh menegaskan bahwa efektivitas sumber rekrutmen memengaruhi kualitas kandidat.

##### **Indikator:**

- 1) Pemanfaatan sumber internal
- 2) Pemanfaatan sumber eksternal
- 3) Keberagaman saluran perekrutan
- 4) Jangkauan kandidat

#### b. Dimensi Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen mencerminkan teknik yang digunakan untuk menarik kandidat.

Dessler menjelaskan bahwa metode dapat berupa iklan, e-recruitment, job fair, atau agen perekrutan. Nikolaou menambahkan bahwa teknologi digital meningkatkan efisiensi proses rekrutmen.

##### **Indikator:**

- 1) Penggunaan teknologi digital
- 2) Transparansi informasi lowongan
- 3) Kejelasan deskripsi pekerjaan
- 4) Kemudahan akses pelamar

c. Dimensi Efektivitas Rekrutmen

Dimensi ini berkaitan dengan keberhasilan proses dalam menghasilkan kandidat berkualitas.

Phillips dan Gully menyebut efektivitas dapat diukur melalui kualitas pelamar dan tingkat penerimaan kerja. Gatewood menekankan pentingnya akurasi dalam penyaringan awal.

**Indikator:**

- 1) Kesesuaian kandidat dengan kualifikasi
- 2) Tingkat penerimaan kerja
- 3) Kecepatan pengisian posisi
- 4) Kepuasan manajer terhadap kandidat

d. Dimensi Efisiensi Rekrutmen

Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya dalam proses rekrutmen. Cascio dan Boudreau menyatakan bahwa biaya dan waktu merupakan indikator utama efisiensi rekrutmen.

**Indikator:**

- 1) Biaya rekrutmen
- 2) Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi
- 3) Rasio jumlah pelamar terhadap kandidat terpilih

e. Dimensi Kesesuaian (Fit)

Kristof-Brown menjelaskan bahwa keberhasilan rekrutmen tercermin dalam tingkat *person-job fit* dan *person-organization fit*.

**Indikator:**

- 1) Kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan
- 2) Kesesuaian nilai dengan budaya organisasi
- 3) Adaptasi awal karyawan baru

Pengukuran yang komprehensif terhadap dimensi-dimensi tersebut memungkinkan organisasi mengevaluasi kontribusi rekrutmen terhadap kinerja organisasi secara objektif. Oleh karena itu, operasionalisasi

variabel rekrutmen menjadi langkah penting dalam penelitian maupun praktik manajemen SDM.

## H. Definisi Operasional variabel dan Angket Kuisoner

Instrumen ini menggunakan **Skala Likert 1–5**:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Seluruh item berikut merupakan pernyataan positif.

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Sumber Rekrutmen</b>						
1	Organisasi saya memanfaatkan berbagai sumber rekrutmen untuk mendapatkan kandidat terbaik.					
2	Rekrutmen internal dimanfaatkan secara optimal dalam pengisian jabatan.					
3	Organisasi membuka kesempatan luas bagi kandidat eksternal untuk melamar.					
4	Informasi lowongan disebarakan melalui saluran yang beragam.					
5	Sumber rekrutmen yang digunakan mampu menjangkau kandidat yang kompeten.					
6	Organisasi menggunakan jaringan profesional untuk menarik pelamar berkualitas.					
7	Program referensi karyawan membantu mendapatkan kandidat yang sesuai.					
8	Sumber rekrutmen yang dipilih sesuai dengan kebutuhan jabatan.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
9	Organisasi bekerja sama dengan lembaga pendidikan dalam proses rekrutmen.					
10	Sumber rekrutmen yang digunakan meningkatkan peluang memperoleh talenta unggul.					
<b>b. Dimensi Metode Rekrutmen</b>						
11	Proses rekrutmen dilakukan secara sistematis dan terstruktur.					
12	Informasi lowongan pekerjaan disampaikan dengan jelas dan lengkap.					
13	Deskripsi pekerjaan yang diumumkan mudah dipahami oleh pelamar.					
14	Organisasi memanfaatkan teknologi digital dalam proses rekrutmen.					
15	Sistem pendaftaran online memudahkan kandidat dalam melamar.					
16	Proses rekrutmen dilakukan secara transparan.					
17	Metode rekrutmen yang digunakan sesuai dengan perkembangan teknologi.					
18	Tahapan rekrutmen dijelaskan secara jelas kepada pelamar.					
19	Media yang digunakan untuk rekrutmen efektif dalam menjangkau kandidat.					
20	Organisasi memberikan informasi yang akurat mengenai persyaratan jabatan.					
<b>c. Dimensi Efektivitas Rekrutmen</b>						
21	Rekrutmen menghasilkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi jabatan.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
22	Kandidat yang direkrut memiliki kompetensi yang dibutuhkan organisasi.					
23	Proses rekrutmen mampu menyaring pelamar secara tepat.					
24	Hasil rekrutmen mendukung peningkatan kinerja organisasi.					
25	Tingkat keberhasilan pengisian jabatan melalui rekrutmen tergolong tinggi.					
26	Kandidat yang diterima menunjukkan kualitas kerja yang baik.					
27	Rekrutmen membantu memperoleh karyawan yang produktif.					
28	Proses rekrutmen mampu mengidentifikasi kandidat berpotensi tinggi.					
29	Manajemen merasa puas terhadap hasil proses rekrutmen.					
30	Rekrutmen berkontribusi terhadap stabilitas tenaga kerja.					
<b>d. Dimensi Efisiensi Rekrutmen</b>						
31	Proses rekrutmen dilakukan dalam waktu yang relatif cepat.					
32	Biaya rekrutmen dikelola secara efisien.					
33	Organisasi mampu mengisi posisi kosong sesuai target waktu.					
34	Proses administrasi rekrutmen berjalan dengan lancar.					
35	Penggunaan teknologi membantu menghemat waktu rekrutmen.					
36	Rasio pelamar yang memenuhi syarat cukup tinggi.					
37	Rekrutmen dilakukan tanpa pemborosan sumber daya.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
38	Proses rekrutmen tidak mengganggu operasional organisasi.					
39	Sistem rekrutmen membantu mempercepat pengambilan keputusan.					
40	Organisasi mampu mengelola proses rekrutmen secara efektif dan efisien.					
<b>e. Dimensi Kesesuaian (Fit)</b>						
41	Kandidat yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan.					
42	Nilai kandidat selaras dengan budaya organisasi.					
43	Karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat.					
44	Rekrutmen mempertimbangkan kesesuaian karakter kandidat dengan tim kerja.					
45	Karyawan yang direkrut menunjukkan komitmen terhadap organisasi.					
46	Proses rekrutmen menilai aspek teknis dan perilaku secara seimbang.					
47	Kandidat yang diterima mampu memenuhi ekspektasi pekerjaan.					
48	Rekrutmen membantu memperoleh karyawan yang loyal.					
49	Karyawan baru menunjukkan integritas dalam bekerja.					
50	Proses rekrutmen mendukung terciptanya keselarasan antara individu dan organisasi.					

Instrumen menggunakan Skala Likert 1–5:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>a. Dimensi Sumber Rekrutmen (Reverse Items)</b>						
1	Organisasi saya jarang memanfaatkan berbagai sumber rekrutmen untuk mendapatkan kandidat.					
2	Rekrutmen internal tidak dimanfaatkan secara optimal dalam pengisian jabatan.					
3	Organisasi membatasi kesempatan bagi kandidat eksternal untuk melamar.					
4	Informasi lowongan hanya disebarakan melalui saluran yang terbatas.					
5	Sumber rekrutmen yang digunakan tidak mampu menjangkau kandidat yang kompeten.					
6	Organisasi tidak memanfaatkan jaringan profesional dalam menarik pelamar.					
7	Program referensi karyawan tidak membantu dalam mendapatkan kandidat yang sesuai.					
8	Sumber rekrutmen yang dipilih tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan.					
9	Organisasi tidak menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam rekrutmen.					
10	Sumber rekrutmen yang digunakan kurang efektif dalam memperoleh talenta unggul.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
<b>b. Dimensi Metode Rekrutmen (Reverse Items)</b>						
11	Proses rekrutmen dilakukan tanpa perencanaan yang jelas.					
12	Informasi lowongan pekerjaan disampaikan secara tidak lengkap.					
13	Deskripsi pekerjaan yang diumumkan sulit dipahami oleh pelamar.					
14	Organisasi tidak memanfaatkan teknologi digital dalam proses rekrutmen.					
15	Sistem pendaftaran online menyulitkan kandidat dalam melamar.					
16	Proses rekrutmen dilakukan secara tidak transparan.					
17	Metode rekrutmen yang digunakan sudah ketinggalan zaman.					
18	Tahapan rekrutmen tidak dijelaskan dengan jelas kepada pelamar.					
19	Media yang digunakan untuk rekrutmen kurang efektif dalam menjangkau kandidat.					
20	Organisasi sering memberikan informasi yang kurang akurat mengenai persyaratan jabatan.					
<b>c. Dimensi Efektivitas Rekrutmen (Reverse Items)</b>						
21	Rekrutmen sering menghasilkan kandidat yang tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan.					
22	Kandidat yang direkrut kurang memiliki kompetensi yang dibutuhkan organisasi.					
23	Proses rekrutmen tidak mampu menyaring pelamar secara tepat.					
24	Hasil rekrutmen jarang mendukung peningkatan kinerja organisasi.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
25	Tingkat keberhasilan pengisian jabatan melalui rekrutmen tergolong rendah.					
26	Kandidat yang diterima sering menunjukkan kualitas kerja yang kurang baik.					
27	Rekrutmen belum mampu menghasilkan karyawan yang produktif.					
28	Proses rekrutmen gagal mengidentifikasi kandidat berpotensi tinggi.					
29	Manajemen kurang puas terhadap hasil proses rekrutmen.					
30	Rekrutmen sering menimbulkan ketidakstabilan tenaga kerja.					
<b>d. Dimensi Efisiensi Rekrutmen (Reverse Items)</b>						
31	Proses rekrutmen sering memakan waktu terlalu lama.					
32	Biaya rekrutmen tidak dikelola secara efisien.					
33	Organisasi sering terlambat mengisi posisi kosong.					
34	Proses administrasi rekrutmen sering mengalami kendala.					
35	Penggunaan teknologi belum membantu menghemat waktu rekrutmen.					
36	Rasio pelamar yang memenuhi syarat tergolong rendah.					
37	Rekrutmen sering menyebabkan pemborosan sumber daya.					
38	Proses rekrutmen mengganggu operasional organisasi.					
39	Sistem rekrutmen memperlambat pengambilan keputusan.					

No	Uraian	1	2	3	4	5
40	Organisasi belum mampu mengelola proses rekrutmen secara efisien.					
<b>e. Dimensi Kesesuaian (Fit) (Reverse Items)</b>						
41	Kandidat yang direkrut sering tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan.					
42	Nilai kandidat kurang selaras dengan budaya organisasi.					
43	Karyawan baru mengalami kesulitan beradaptasi dengan lingkungan kerja.					
44	Rekrutmen jarang mempertimbangkan kesesuaian karakter kandidat dengan tim kerja.					
45	Karyawan yang direkrut menunjukkan komitmen yang rendah terhadap organisasi.					
46	Proses rekrutmen hanya menilai aspek teknis tanpa memperhatikan aspek perilaku.					
47	Kandidat yang diterima sering tidak memenuhi ekspektasi pekerjaan.					
48	Rekrutmen belum mampu menghasilkan karyawan yang loyal.					
49	Karyawan baru kurang menunjukkan integritas dalam bekerja.					
50	Proses rekrutmen belum mampu menciptakan keselarasan antara individu dan organisasi.					

### Daftar Referensi

- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 68, 361–388.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

DUMMMY

**DUMMYY**

# BIODATA PENULIS

## PENULIS 1



**Dr. Hendrian Yonata, S.E., M.M., M.Akt., M.H.**, lahir di Tangerang tahun 1980 merupakan akademisi dan pendidik multidisipliner dengan latar belakang keilmuan di bidang pendidikan, akuntansi, manajemen, dan hukum bisnis. Beliau menempuh pendidikan doctoral di bidang Pendidikan serta menyelesaikan berbagai jenjang magister dan sarjana yang memperkuat kompetensi akademik dan profesionalnya.

Selain pendidikan formal, beliau juga memiliki sejumlah sertifikasi pendukung, termasuk sertifikasi dosen, Applied Approach, Pekerti, wawasan kebangsaan, serta sertifikasi di bidang komunikasi dan hipnoterapi, yang menunjang kualitas pedagogik dan kepemimpinan akademik. Dalam perjalanan kariernya, Dr. Hendrian Yonata berpengalaman sebagai dosen, pengelola akademik, dan pendidik pada berbagai jenjang pendidikan, mulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Beliau pernah mengajar dan menduduki jabatan struktural akademik di sejumlah institusi pendidikan, dengan tanggung jawab mencakup pengembangan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Selain aktif mengajar, beliau juga produktif dalam menulis buku ajar, modul pembelajaran, dan artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional, khususnya di bidang pendidikan, manajemen, akuntansi, dan kajian sosial-keagamaan.

Daftar judul buku yang telah diterbitkan sebelumnya:

1. Manajemen Pembiayaan Pendidikan
2. Akuntansi Manajemen
3. Dosen Inovatif Era New Normal

4. Blender learning suatu panduan
5. Manajemen Inovasi Bisnis dan Digital: Strategi, Transformasi, dan Teknologi Baru
6. MSDM 1 Untuk Penelitian (Konseptual, Variabel, Dimensi, Indikator, Angket Kuisisioner)

## **PENULIS 2**



**Agus Setyo Pranowo, S.E., M.M.**, lahir di Cilacap, Jawa Tengah, 19 Agustus 1970. Jenjang pendidikan S1 ditempuh di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia Jakarta lulus tahun 1996, Pendidikan S2 ditempuh di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia Jakarta lulus tahun 1998, pendidikan S3 ditempuh di Universitas Pendidikan Indonesia Bandung sebagai alumni LPDP lulus tahun 2019.

Buku yang sudah diterbitkan:

1. Pemasaran Digital Untuk UMKM
2. Competencies Entrepreneur (Penulis)
3. Mengelola Bisnis Baru: Keuangan, Pemasaran, dan Perizinan Usaha Untuk Usaha Mikro (Penulis)
4. *Empowering innopreneurship*
5. Kewirausahaan

Saat ini aktif sebagai Dosen Kewirausahaan dan teori pemasaran di Prodi Ilmu Manajemen S3. Saat ini juga menjabat Kaprodi Magister Manajemen periode 2025 – 2030 di sekolah pascasarjana universitas pakuan bogor. Sebagai dosen luar biasa di Telkom University Bandung sebagai dosen Strategi Bisnis Kemitraan. Aktifitas selain dosen menjadi wirausahawan sebagai distributor obat herbal PT. Putro Kinasih dan Kosmetik CV. Herbalove wilayah Jabodetabek. Wirausaha toko alat listrik Jaya Mandiri di kota Bogor.

### PENULIS 3



**Priski Setiawan, M.M.**, merupakan seorang Penyuluh Agama Ahli Pertama yang aktif dalam penguatan pembinaan kehidupan keagamaan di tengah masyarakat. Dalam kapasitasnya sebagai aparatur negara, ia terlibat dalam berbagai kegiatan penyuluhan, edukasi, serta pengembangan nilai-nilai moral dan spiritual dalam kehidupan sosial.

Selain menjalankan tugas sebagai penyuluh agama, Priski Setiawan juga dikenal sebagai seorang praktisi yang memiliki perhatian pada pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan strategi organisasi. Pengalaman praktik di lapangan tersebut memperkaya perspektifnya dalam menghubungkan nilai-nilai spiritual dengan dinamika kehidupan modern.

Di bidang akademik, ia juga berkontribusi sebagai dosen di STAB Dharma Widya, tempat ia berperan dalam pengembangan pendidikan tinggi keagamaan Buddha serta membimbing mahasiswa dalam memperluas wawasan keilmuan dan karakter kebangsaan.

Berlatar belakang pendidikan Magister Manajemen, Priski Setiawan memiliki minat kajian pada bidang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, serta pengembangan organisasi berbasis nilai-nilai etika dan spiritualitas. Melalui karya tulis dan aktivitas akademiknya, ia berkomitmen untuk menghadirkan pemikiran yang konstruktif bagi kemajuan pendidikan, kehidupan beragama, dan pembangunan masyarakat.

### PENULIS 4



**Brigjen TNI Dany Rakca, S.A.P., M.Han.**, lahir di Medan pada 25 April 1970 dan merupakan abiturien Akademi Militer Tahun 1992 dilanjutkan Pendidikan, Seskoad, sesko TNI dan Lemhanas RI. Penulis telah meniti karier profesional di lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) dengan berbagai penugasan strategis di daerah operasi dan satauan antara lain di Kostrad, Komando

Utama Operasi (Kotamaops) Kodam, Kodiklatad, serta saat ini bertugas di Markas Besar Angkatan Darat (Mabesad). Selain penugasan di dalam negeri, penulis juga mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan internasional, termasuk di Combat Training Centre (CTC) Australia, serta program diklat di Jerman, China, Turki, dan Singapura, yang memperkaya wawasan global dan perspektif strategis dalam bidang kepemimpinan, operasi, dan pengelolaan organisasi. Dalam bidang akademik, penulis memiliki latar belakang pendidikan ilmu administrasi publik dan manajemen pertahanan dengan minat keilmuan pada manajemen inovasi, transformasi organisasi, dan kepemimpinan strategis. Penulis aktif menghasilkan karya ilmiah dan pemikiran strategis, di antaranya Efektivitas Airborne Operation untuk Mendukung Operasi Gabungan TNI serta Penguatan Energi Terbarukan untuk Mendukung Logistik Pertahanan dalam Rangka Ketahanan Nasional. Selain buku *Manajemen Inovasi Bisnis dan Digital: Strategi, Transformasi, dan Teknologi Baru*, penulis juga menerbitkan buku kedua di bidang manajemen berjudul *MSDM 1 untuk Penelitian (Konseptual, Variabel, Dimensi, Indikator, Angket Kuesioner)* yang membahas berbagai konsep dasar manajemen sumber daya manusia sebagai landasan dalam kegiatan akademik.

## PENULIS 5



**Surta Wijaya, S.Kom., M.M., M.TI.** lahir di Tangerang pada 2 Juni 1985. Tumbuh dari lingkungan yang menanamkan nilai kesederhanaan dan kerja keras, ia memandang pendidikan sebagai jalan pengabdian sekaligus sarana membangun perubahan. Sejak masa sekolah di Teluknaga, Tangerang, semangat belajar dan kepemimpinan telah menjadi bagian penting dalam perjalanan hidupnya. Latar belakang keilmuan

Teknik Informatika dan Sistem Informasi membentuk cara berpikir sistematis dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Kesadaran bahwa kemajuan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan manajemen, mendorongnya melanjutkan studi Magister Manajemen serta menekuni kajian Ilmu Manajemen pada jenjang doktoral. Perpaduan keilmuan tersebut memperkaya perspektifnya dalam

mengelola pendidikan dan organisasi secara inovatif dan berkelanjutan. Sebagai pendidik dan praktisi manajemen pendidikan, Surta Wijaya aktif terlibat dalam berbagai pelatihan kepemimpinan dan pengembangan kapasitas, khususnya dalam perencanaan dan manajemen sekolah. Pengalaman tersebut menegaskan keyakinannya bahwa perubahan yang bermakna lahir dari pemimpin pembelajar yang mampu menyatukan visi, sistem, dan manusia dalam satu arah tujuan. Di luar tugas profesional, ia berperan aktif dalam organisasi profesi pendidikan dan kegiatan sosial, menjadikan kolaborasi dan pengabdian sebagai nilai utama dalam kepemimpinannya. Dedikasi tersebut pernah memperoleh apresiasi dari Pemerintah Kabupaten Tangerang sebagai bentuk pengakuan atas kontribusinya di bidang pendidikan. Bagi Surta Wijaya, menulis buku ajar bukan sekadar pemenuhan tanggung jawab akademik, melainkan ikhtiar berbagi pengetahuan dan pengalaman agar dapat memberi manfaat yang lebih luas. Buku ini diharapkan menjadi ruang dialog antara teori dan praktik, sekaligus inspirasi bagi pendidik, mahasiswa, dan praktisi untuk terus belajar dan berinovasi. Ia memegang teguh prinsip hidup: "Barangsiapa banyak memberi, dia pasti banyak menerima." Prinsip inilah yang menjadi kompas dalam perjalanan belajar, mengabdikan, dan berkarya.

## **PENULIS 6**



**Dadang Junaedi, S.E., M.M.**, lahir di Bogor pada tahun 1982, adalah seorang praktisi yang bertransformasi menjadi akademisi dengan pengalaman profesional yang kuat di sektor perbankan dan multinasional. Ia memulai karier profesionalnya di berbagai posisi strategis di institusi perbankan terkemuka Indonesia, seperti Bank Mandiri dan Bank BNI, dan melanjutkan pengembangan kariernya di perusahaan global, termasuk Sumitomo Corporation dan MUFG Bank (Group BTMU). Pengalaman panjangnya di dunia perbankan dan korporasi internasional memberinya perspektif mendalam mengenai manajemen, efisiensi operasional, dan inovasi dalam organisasi kompleks. Penulis menyelesaikan pendidikan Magister (S2) di Program Studi Manajemen Universitas Pakuan pada tahun 2015 dan sejak 2019 berkarier sebagai Dosen, serta sedang

menempuh pendidikan Doktoral (S3) di bidang manajemen di universitas yang sama. Selain mengajar dan meneliti, ia juga seorang wirausahawan yang mengelola usaha di bidang properti dan kuliner, seperti Depot dan Resto Gurame Terbang A Dadang. Melalui buku ini, penulis berusaha menggabungkan pengalaman praktisnya di perbankan dengan teori manajemen inovasi kontemporer, memberikan panduan yang holistik bagi mahasiswa, praktisi, dan pemilik kebijakan di Indonesia.

## **PENULIS 7**



**Hajar Adhayanti, S.E., M.M.Par.,** merupakan akademisi dan peneliti di bidang pariwisata dan manajemen yang aktif mengajar di sejumlah perguruan tinggi di Indonesia. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Indonesia, kemudian melanjutkan studi magister di bidang Manajemen. Latar belakang akademiknya memperkuat ketertarikannya pada kajian pariwisata, ekonomi

kreatif, serta pengelolaan destinasi berbasis masyarakat. Dalam perjalanan kariernya, Hajar Adhayanti telah berpengalaman sebagai dosen pada program studi pariwisata, perhotelan, dan manajemen, dengan fokus pengajaran pada metodologi penelitian, ekonomi pariwisata, antropologi pariwisata, serta manajemen destinasi dan hospitality. Selain mengajar, ia juga aktif menulis dan mempublikasikan karya ilmiah, khususnya dalam bidang pariwisata warisan (heritage tourism) dan manajemen, yang dipresentasikan dalam forum akademik nasional dan internasional. Di luar dunia akademik, Hajar Adhayanti terlibat dalam pendampingan pengembangan desa wisata dan ekonomi kreatif melalui kerja sama dengan pemerintah daerah. Minatnya pada riset, penulisan ilmiah, dan pengembangan pariwisata berkelanjutan tercermin dalam karya-karya dan kontribusinya di bidang pendidikan serta pengabdian kepada masyarakat.

## PENULIS 8



**Hendardi Aryotama, S.Ak., M.Ak., S.Pd., CH-Cht., CMH., CRM., C. STMI., ACPA., Cert-DA., CFrA., QIA., QGIA.** S1 Akuntansi Universitas Buddhi Dharma, S2 Akuntansi Universitas Trisakti. Menerbitkan Jurnal Nasional Sinta 2 dan 2 Buku Dibidang Audit serta MSDM1 Buku Ke-3 sebagai Praktisi dibidang Audit Accounting. Dan aktif sebagai Konsultan Audit.

## PENULIS 9



**Synthia Ferisca, S.E., Ak., CA.,** merupakan dosen di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Palangka Raya yang memiliki bidang keahlian di bidang akuntansi dan pengembangan penelitian ekonomi serta bisnis daerah.

### **Kegiatan Penelitian (Data SINTA)**

Beberapa penelitian yang tercatat pada profil SINTA menunjukkan bahwa Synthia Ferisca aktif sebagai anggota tim penelitian dalam berbagai proyek penelitian di bidang ekonomi, bisnis daerah, dan pengembangan UMKM.

### **Penelitian yang Tercatat**

1. Pengembangan inovasi produk UMKM berbasis jagung di Kota Palangka Raya  
Tahun: 2024  
Pendanaan: DPA BAPEDALITBANG Kota Palangka Raya  
Anggota peneliti:
  - a. Okta Malinda
  - b. Synthia FeriscaFokus penelitian:
  - Inovasi Produk UMKM
  - Pengembangan Ekonomi Lokal

2. Strategi bisnis air minum Perusahaan Daerah (PERUMDAM) Palangka Raya

Tahun: 2024

Sumber dana: penelitian internal

Topik:

- Strategi Bisnis
- Pengelolaan Perusahaan Daerah

3. Kebijakan pemerintah Kabupaten Tulang Bawang dalam mengubah limbah sawit menjadi sumber energi listrik

Penelitian kolaboratif terkait kebijakan energi dan pembangunan daerah.

DUMNMY

# MSDM

## UNTUK PENELITIAN

### KONSEPTUAL, VARIABEL, DIMENSI, INDIKATOR, ANGKET KUISIONER

Buku *MSDM untuk Penelitian (Konseptual, Variabel, Dimensi, Indikator, dan Angket Kuesioner) Jilid 1* disusun sebagai panduan bagi mahasiswa, peneliti, maupun praktisi yang ingin memahami konsep dasar dalam manajemen sumber daya manusia sekaligus menggunakannya dalam penelitian ilmiah. Buku ini membahas berbagai variabel penting dalam kajian MSDM seperti motivasi, disiplin, loyalitas, produktivitas, kepuasan kerja, kinerja, hingga komitmen organisasi. Setiap pembahasan tidak hanya menjelaskan konsep secara teoritis, tetapi juga dilengkapi dengan dimensi, indikator, serta kerangka konseptual yang dapat dijadikan rujukan dalam penyusunan penelitian.

Melalui empat belas bab yang disusun secara sistematis, pembaca diajak memahami berbagai faktor yang memengaruhi perilaku dan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Topik-topik seperti turnover intention, work engagement, employee engagement, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, hingga lingkungan kerja dibahas secara komprehensif agar pembaca dapat melihat keterkaitan antarvariabel dalam dunia kerja. Penjelasan yang disertai contoh indikator dan instrumen kuesioner membantu pembaca menerjemahkan konsep teori menjadi alat ukur yang dapat digunakan dalam penelitian lapangan.

Buku ini diharapkan menjadi referensi praktis dalam menyusun penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia. Kehadirannya tidak hanya membantu memahami teori, tetapi juga mempermudah proses operasionalisasi variabel penelitian. Oleh karena itu, buku ini cocok digunakan sebagai pegangan dalam penyusunan skripsi, tesis, maupun penelitian lain yang berkaitan dengan dinamika sumber daya manusia dalam organisasi.